



**DETERMINANTES DO VALOR DA MARCA APLICADO AO
SETOR BANCÁRIO, NO SEGMENTO *CORPORATE***

por

Vera Lúcia Martins de Almeida

Tese de Mestrado em Gestão Comercial

Orientada por:

Prof.^a Doutora Ana Oliveira-Brochado

2012

Nota Biográfica

Vera Lúcia Martins de Almeida, Licenciada em Economia, pela Universidade de Aveiro, em 2004.

Estagiária no departamento financeiro da empresa Irmãos Mota e C^a, Lda de 2004 a 2005.

Gestora de Negócios em Banif- Banco Internacional do Funchal SA de 2006 até há presente data.

Agradecimentos

A realização e concretização deste trabalho de investigação implicou um elevado esforço, empenho e dedicação. Trata-se de um trabalho individual, mas sem o apoio e contributo de algumas pessoas não seria possível a sua execução.

Em primeiro lugar, agradeço toda a disponibilidade e profissionalismo da Professora Doutora Ana Oliveira-Brochado. O seu empenho, humanismo, dedicação e motivação foram a chave para ultrapassar todos os momentos de dúvida e desanimo. O seu contributo foi, sem dúvida, a mais-valia para este trabalho.

Agradeço às minhas colegas de trabalho e a todos aqueles que me ajudaram a distribuir e divulgar os questionários pelas várias empresas com quem estabelecem contatos.

Ao Miguel um profundo muito obrigada pelo apoio e ajuda em todos os momentos.

Por fim, aos meus pais, irmãos e amigos um agradecimento especial pela compreensão e pelo contributo na realização deste trabalho e na conclusão de mais uma etapa da minha vida.

A todos o meu Muito Obrigado.

Resumo

A marca tem, nos dias de hoje, uma importância fundamental na gestão das empresas constituindo um dos seus principais ativos. A indústria bancária não é alheia a esta problemática, pelo que, nos últimos anos, a gestão da marca bancária assumiu um papel importante e de relevo, sendo hoje uma das preocupações da gestão de topo dos bancos.

Neste sentido, o presente estudo tem como principal objetivo de investigação, analisar as determinantes do valor da marca das empresas no sector bancário em Portugal Continental. Assim, perceber quais os determinantes do valor associado à marca é perceber o comportamento, o grau de satisfação e apreciação do serviço das empresas perante as instituições bancárias.

Para o efeito analisou-se o valor da marca nas suas dimensões, notoriedade da marca, lealdade à marca, qualidade percebida e associações à marca, com o acréscimo das variáveis atributos das empresas e dos gestores como fatores de diferenciação deste estudo. Para alcançar os objetivos utilizou-se o modelo concetual de David A Aaker, de forma a investigar a relação entre os diversos constructos e o valor da marca.

As hipóteses desenvolvidas foram testadas partindo de uma amostra de 201 questionários a empresas de vários setores de atividade e de dimensões diferenciadas.

Da análise resultou que o valor associado à marca da indústria bancária em Portugal é suportado por fatores como a lealdade, satisfação e relacionamento com o gestor de conta, sendo estes fatores determinantes para as marcas bancárias.

Assim, a gestão das marcas bancárias em Portugal é hoje em dia um pilar essencial da sustentabilidade da atividade bancária. Um banco com um valor da marca elevado tem um valioso ativo que deve preservar e desenvolver.

Abstract

Brand has, nowadays a fundamental importance in the business management being one of its main assets. The bank industry is not disconnected to this issue, so in recent years the management of the bank brand took an important and relevant role, being today one of the concerns of top management of banks.

In this sense, the present study has, as main objective research, to analyze the determinants of brand equity of companies in the bank sector in Portugal. Thus, knowledge of the brand equity determinants is to understand the behavior, satisfaction and enjoyment of the service companies before bank institutions.

To this purpose to it was analyzed the brand equity in its dimensions, brand awareness, brand loyalty, perceived quality and brand associations, with the addition of variable attributes of firms and managers as differentiation factors of this study. To achieve the goals, we used the conceptual model of David A. Aaker in order to investigate the relationship between the various constructs and brand equity.

The hypotheses developed were tested with a sample of 201 questionnaires to companies in various industry sectors and different dimensions.

The results showed that brand equity of the bank industry in Portugal is supported by factors such as loyalty, satisfaction and relationship with the account management, being these factors determinant for the banking brands.

Thus, in Portugal, the management of the bank brands is now a pillar essential for the sustainability of banking. A bank with a high brand equity has a valuable asset which must preserve and develop.

Índice Geral

Introdução	11
Capítulo I Determinantes do Valor da Marca aplicado ao Setor Bancário, no Segmento <i>Corporate</i>	14
1.1 Introdução	14
1.2 A Marca	15
1.3 O papel da marca no setor dos serviços	19
1.4 A marca e a banca	21
1.5 O valor da marca	23
1.6 Determinantes do valor da marca	27
1.6.1 Notoriedade	27
1.6.2 Lealdade	32
1.6.3 Qualidade Percebida / Satisfação	38
1.6.4 Associações à Marca	42
1.6.5 Atributos das Microempresas (segmento <i>corporate</i>)	47
1.6.6 Atributos do gestor de conta	49
1.7 Modelo Explicativo do Valor da Marca de Aaker	52
1.8 Síntese Conclusiva	55
Capítulo II Metodologia	56
2.1 Introdução	56
2.2 Modelo Teórico	57
2.3 Objetivos	59
2.4 Formulação de hipóteses	60
2.5 Estrutura do Questionário e Operacionalização das Varáveis	64
2.6 População Alvo e Amostragem	69
2.6.1 Procedimentos de Amostragem e Recolha de Dados	69
2.7 Método Estatístico – Modelo de Equações Estruturais	70
2.8 Síntese Conclusiva	76
Capítulo III Análise e discussão dos resultados	77
3.1 Introdução	77
3.2 Caracterização estatística da amostra	78
3.3 Caracterização da lealdade bancária das empresas	80
3.4 Caracterização estatística dos determinantes	83
3.5 Valor da Marca – determinantes do valor da marca por setor, região, n.º de funcionários, volume de negócios e situação bancária da empresa.....	85
3.6 Principais determinantes do valor da marca das empresas à banca	89
3.6.1 Análise fatorial exploratória dos determinantes	90
3.6.2 Análise da fiabilidade – Coeficiente Alfa de Cronbach	93
3.6.3 Análise fatorial confirmatória	94
3.6.4 Estimação do modelo estrutural	96
3.7 Síntese conclusiva	98
Conclusão	99
Bibliografia	101
Anexo – Questionário	114

Índice de Tabelas

Tabela 3.1 Caraterização estatística da amostra	79
Tabela 3.2 Número de bancos com que a empresa trabalha	80
Tabela 3.3 Número de anos que a empresa trabalha com o principal banco	81
Tabela 3.4 Caraterização estatística dos determinantes	83
Tabela 3.5 Valores médios dos determinantes do valor da marca por setor, região, n.º de funcionários, volume de negócios e situação bancária da empresa e Teste ANOVA ...	85
Tabela 3.6 KMO e Teste de Bartlett	91
Tabela 3.7 Análise fatorial exploratória	92
Tabela 3.8 Análise da fiabilidade das escalas pelo Coeficiente Alfa de Cronbach	94

Índice de Gráficos

Gráfico 3.1 Caraterização da amostra de acordo com o volume de negócios	79
Gráfico 3.2 Principal banco com que empresa trabalha	81
Gráfico 3.3 Operações de crédito contratado pelas empresas	82

Índice de Figuras

Figura 3.1 Determinantes do valor a marca no setor bancário	97
---	----

Índice de Quadros

Quadro 1.1 O valor da marca e a sua geração de valor	54
Quadro 2.1 Constructos, conteúdo dos <i>itens</i> e fonte dos <i>itens</i>	66
Quadro 3.1 Notação das variáveis utilizadas no modelo estrutural	89
Quadro 3.2 Modelo de Equação Estrutural	90

Introdução

“A product is something that is made in a factory; a brand is something that is bought by a customer. A product can be copied by a competitor; a brand is unique. A product can be quickly outdated; a successful brand is timeless.”

Stephen King

WPP Group, London

No século XXI, a gestão das marcas tornou-se uma prioridade na gestão de topo de qualquer organização (Keller, 2003).

A marca tem revelado uma importância crescente ao longo dos últimos anos, sendo um tema importante não só para os *marketers*, mas também para os analistas financeiros, para quem a determinação do valor de uma marca é um ativo fundamental no valor de uma empresa e para os académicos, que procuram desenvolver modelos explicativos do valor da marca e aplicá-los num conjunto variados de setores.

Em mercados cada vez mais competitivos e globalizados, marcados por uma incerteza permanente (Guillame, 1993), onde o número de marcas presentes nos mais diversos setores é cada vez maior, a criação de marcas fortes constitui um desafio para os departamentos de marketing, uma vez que os custos de introdução de novas marcas são muito elevados (Thakor e Kholi, 1996; Bristow *et al.*, 2002).

Atualmente, deixou de se falar no produto para se passar a falar na marca, ou seja, não é o produto que tem uma marca, mas a marca que tem um ou mais produtos. A marca é o foco central e não o produto (Davis, 2007). Esta situação é reforçada no setor dos serviços onde as marcas assumem um destaque face à intangibilidade dos serviços que são prestados. As marcas em serviços tornam-nos únicos, difíceis de imitar, envolvem pessoas, resistem à erosão dos preços e criam lealdade.

A gestão de marcas chegou tarde ao setor financeiro, mas seu crescimento tem sido rápido (Saunders e Watters, 1993). No entanto, segundo De Chernatony e Dall’Olmo Riley (1999) no setor financeiro existem poucas marcas que façam uma gestão que as diferencie dos seus concorrentes. Por outro lado, os serviços financeiros são baseados

inteiramente na forma como os bancos atuam e na sua cultura. O reduzido número de fatores distintivos, problema característico dos serviços financeiros, torna a marca o principal fator motivador na aquisição de serviços de uma instituição financeira por parte dos consumidores. Este é o poder da marca corporativa na indústria financeira (Papazolomou e Vontris, 2006).

O cliente enquanto consumidor de serviços financeiros, dado o ambiente dinâmico e competitivo que caracteriza a indústria bancária, tem a possibilidade de alterar facilmente o banco com que trabalha, aumentando assim o seu poder negocial. Além disso, constata-se o incremento da sofisticação dos clientes na medida em que estão mais informados, mais seletivos e, conseqüentemente, mais exigentes.

As instituições financeiras convivem com a realidade dos clientes manterem contato com mais de uma instituição financeira. Desta forma, o objetivo de longo prazo para a maioria dos bancos é tornar-se o principal banco para o cliente corporativo (Turnbull e Gibbs, 1989). Mückenberger (2001) defende que existe um ambiente propício à adoção de uma perspectiva de longo prazo por parte dos consumidores na medida em que a indústria bancária é caracterizada por um amplo número de interações entre clientes e fornecedores (Colgate e Lang, 2003), pois encontra-se inserida no setor dos serviços, que apresenta características que parecem favorecer a criação de vínculos relacionais.

Embora as marcas tenham vindo a assumir um protagonismo crescente, existe um vasto campo de análise, ainda desconhecido, sobre a influência que as mesmas têm sobre o comportamento dos clientes, especialmente no setor financeiro. Assim, o cerne de investigação deste trabalho irá centrar-se no valor das marcas bancárias e a sua influência sobre o comportamento dos clientes empresa.

O principal objetivo deste trabalho é avaliar os determinantes do valor da marca quando aplicados ao setor bancário no seu segmento empresas e analisar em que medida as percepções dos clientes empresa, em termos de notoriedade, lealdade, qualidade percebida, associações à marca e atributos, afetam a globalidade da sua avaliação do valor da marca na banca.

Com base na revisão da literatura efetuada, os determinantes do valor da marca abordados serão: a notoriedade da marca, a lealdade à marca, a qualidade percebida, as associações à marca e os atributos das empresas e dos gestores. Todos os determinantes podem influenciar o valor da marca atribuído pelas empresas aos bancos.

O presente trabalho encontra-se organizado em três capítulos. O capítulo 1 apresenta uma revisão da literatura relevante, identificando-se os principais conceitos relacionados com o tema da investigação, em particular a avaliação do valor da marca, assim como, os respetivos determinantes já referenciados. Adicionalmente, são revistos alguns estudos realizados sobre o valor da marca no segmento *corporate*.

O capítulo 2 expressa e justifica as opções metodológicas do trabalho, através da apresentação do modelo teórico que decorre da revisão da literatura. Sendo também enunciados os objetivos e as hipóteses de estudo a ele inerentes. Neste capítulo também é definida a população alvo e descrito o procedimento de amostragem e de recolha de dados, bem como os métodos estatísticos utilizados.

O capítulo 3 apresenta a análise empírica dos dados recolhidos. Através da utilização de diversas técnicas estatísticas são obtidas conclusões que permitem testar as hipóteses formuladas na investigação e concluir pela importância dos fatores determinantes do valor da marca identificado no modelo de pesquisa.

Por fim, referenciam-se algumas limitações do trabalho e expressam-se orientações futuras de investigação.

Capítulo I *Determinantes do Valor da Marca aplicado ao Sector Bancário, no Segmento Corporate*

1.1 Introdução

Neste capítulo apresenta-se a descrição do conceito da marca, bem como o enquadramento da marca no setor dos serviços e da marca na banca. De seguida aborda-se a importância do valor da marca através de várias definições correntes, com o intuito de demonstrar e de contextualizar a importância e a complexidade do tema. É de salientar que o valor da marca pode ser estudado em diferentes perspetivas. Contudo, neste trabalho considera-se a perspetiva do consumidor empresa.

Por último e apesar de existência de diversas abordagens do valor da marca, esta dissertação vai basear-se no modelo de Aaker, uma vez que é o que melhor se adapta e também dos mais referenciados na literatura. Assim, foram estudadas as dimensões do modelo de Aaker – Notoriedade, Lealdade, Qualidade Percebida e Associações. Estas dimensões são discutidas tendo em conta as conclusões de outros estudos, essencialmente empíricos.

1.2 A Marca

A partir dos anos 90 o estudo da marca teve um crescimento muito significativo, quer ao nível de estudos académicos, quer empíricos. Uma das razões para esta situação resulta do papel importante que a marca passou a ter nas decisões estratégicas da gestão (Atilgan *et al.*, 2005).

Na literatura encontramos um alargado número de definições para Marca que se apresenta de seguida:

- ✓ American Marketing Association (citado por Keller, 2003): é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que identifica os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores, para diferencia-los dos de outros concorrentes.
- ✓ Gardner e Levy (1955), citado por Davis (2007): é mais do que um rótulo utilizado para diferenciar os produtos entre os fabricantes. É um sistema complexo que representa uma variedade de ideias e atributos. A marca transmite ao consumidor muitas coisas, não somente pela maneira como é designada, mas principalmente, por via das associações que possui, junto do público, ao longo do tempo.
- ✓ Aaker (1991): é um nome e/ou símbolo distintivo (como um logótipo, marca registada ou desenho de embalagem) que serve para identificar os produtos ou serviços de um fabricante ou grupo de fabricantes e para os diferenciar da sua concorrência.
- ✓ Berry e Parasuraman (1991): confere capacidade estratégica à empresa quando usada como meio para diferenciar, personalizar, reconhecer e memorizar um produto, e desempenha um papel fundamental na singularização da oferta.
- ✓ Rubinstein (1996): é uma promessa de um conjunto de atributos (tangíveis ou intangíveis, racionais ou emocionais) que o consumidor compra e que proporciona uma satisfação emocional.
- ✓ Kotler (2000): um nome, termo, sinal, símbolo ou desenho, ou uma combinação destes para identificar bens e serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e para os diferenciar dos seus concorrentes.
- ✓ Keller (2003): é um produto (ou serviço), mas um produto que adiciona outras dimensões que o diferenciam, de alguma maneira, de outros produtos criados para

satisfazer a mesma necessidade. Essas diferenças podem ser racionais ou tangíveis (relacionadas com o desempenho do produto da marca), ou mais simbólicas, emocionais ou intangíveis (relacionadas com o que a marca representa).

✓ Davis (2007): assume um papel muito importante como um repositório de significados que ultrapassa o conteúdo *package* do produto ou do serviço prestado.

Na generalidade dos estudos académicos sobre a marca, a definição de Aaker (1991) é a mais utilizada. No entanto, na análise das diversas definições apresentadas podemos sintetizar a definição de marca como um ativo intangível e valioso de uma empresa, o qual deve ser gerido com especial cuidado (Keller, 2003). Assim, a gestão de marcas assume um papel relevante na gestão das empresas, tornando-se um elemento chave no presente e no futuro de qualquer organização.

David Aaker (1991) determina três regras fundamentais na gestão das marcas:

1. Compreender o mercado e o(s) segmento(s) alvo;
2. Perceber a importância que a marca tem para a empresa;
3. Ter um *portfólio* da marca que abranja toda a estratégia da empresa, nomeadamente a sua estratégia *corporate*.

Para este autor, as marcas fortes são aquelas que mantêm a sua consistência ao longo dos anos. Para Keller (2003), as marcas fortes são aquelas com as quais os consumidores ficam ligados e apaixonados que se tornam defensores, que tentam partilhar suas crenças positivas em relação a elas.

Nos dias de hoje o entendimento que se faz de marca ou gestão de marca está longe de ser restrito ao logótipo ou ao simples nome com o qual o produto ou serviço é identificado. Daí que, para muitos autores, esteja implícito um conjunto de valores funcionais e emocionais, que conferem cada vez mais um carácter intangível à marca.

A criação de uma marca forte pode trazer vantagens competitivas quer para a empresa, quer para os consumidores. Kotler *et al.* (2002) referem que a marca oferece três vantagens aos consumidores. Primeiro, as marcas informam o consumidor sobre a qualidade do produto. Os consumidores que comprarem consistentemente a mesma

marca estão conscientes que terão sempre mesma qualidade de cada vez que comprem o produto. Segundo, os nomes das marcas simplificam as compras aos consumidores, porque têm a possibilidade de encontrar rapidamente os produtos que satisfazem os seus desejos e as suas necessidades, por oposição a marcas genéricas. Por ultimo, os nomes das marcas permitem atrair a atenção dos consumidores para novos produtos que lhe sejam benéficos, uma vez que a marca é a primeira forma de reconhecimento.

As marcas facilitam o processo de decisão dos consumidores, fundamentalmente porque este processo de decisão é o resultado de um conjunto de experiencias e contatos que o consumidor vai tendo ao longo dos tempos com a marca (Jacoby *et al.* (1997). Isto é, a marca comporta e é feita de histórias, de acontecimentos passados e, nessa medida, Holt (2003) assume que a marca possui uma identidade cultural própria.

Uma marca forte gera importantes benefícios para os vendedores. De acordo com Kotler (2000) e Aaker (1991), uma marca forte proporciona aos vendedores as seguintes vantagens:

- Facilita o processo de encomendas e a identificação de prolemas;
- Protege legalmente as características únicas do produto;
- Permite atrair um conjunto de consumidores leais através da qualidade percecionada, associações e nome bem conhecido;
- Ajuda a empresa na segmentação de mercados;
- Ajuda a construir e a consolidar uma imagem corporativa, viabilizando a introdução de extensões da marca;
- Impulsiona canais de distribuição, pois uma marca forte consegue facilmente a cooperação dos intermediários na implementação de programas de marketing;
- Proporciona vantagens competitivas que representam barreiras à entrada a novos concorrentes;
- Permite cobrar preços premio junto dos consumidores que são menos sensíveis às ofertas dos concorrentes.

Keller (2003) acrescenta outros grandes benefícios decorrentes de uma marca forte, com alto nível de notoriedade e uma imagem de marca positiva, como a alta rendibilidade do

negócio e o baixo custo de gestão da marca. Este autor refere ainda a capacidade de atrair melhores empregados, de gerar mais interesse nos investidores, e de conseguir gerar maior apoio dos acionistas.

1.3 O papel da marca no setor dos serviços

A reputação das próprias marcas é um dos mais valiosos recursos num negócio (Keller, 1993). No entanto, apesar de existir um sem número de estudos na literatura acerca da temática da marca em produtos, o mesmo já não acontece com os serviços. Sendo uma das principais características das economias desenvolvidas, a existência de um sector de serviços com um peso, na maior parte dos casos superior a dois terços, existe um vasto campo de análise, pouco explorado, sobre a problemática das marcas em serviços (Davis, 2007; Khishnan and Hartline, 2001). Por outro lado, De Chernatony e Segal-Horn (2001) referem que a execução da estratégia de marca em serviços leva à construção de novos modelos sobre marcas. Berry (1980) afirma que os serviços são diferentes dos produtos.

Atendendo ao existente na literatura apresentam-se alguns contributos sobre a problemática da marca nos serviços:

- ✓ Dobree e Page (1990): em serviços o benefício da marca é o foco dos consumidores, dos empregados e dos gestores. Uma empresa de serviços para desenvolver uma marca tem de: (i) usar a marca para concretizar uma vantagem competitiva do serviço; (ii) construir a marca desde a base, identificando e removendo as barreiras internas; e (iii) desenvolver um “contrato de serviço” internamente, para criar a posse da marca, em todos os níveis da organização.
- ✓ De Chernatony e MacDonald (1998): nos serviços, em especial os financeiros, as marcas têm uma grande importância, maior do que para os produtos. Este facto, resulta dos consumidores não terem atributos tangíveis com que possam avaliar os serviços e pelo facto de ser mais difícil comunicar os valores das marcas em serviços.
- ✓ De Chernatony e Dall’Olmo Riley (1999): o sucesso das marcas de serviços depende da relação cuidada e educada entre empregados e cliente, cujo desenvolvimento do respeito mútuo, proporciona certos valores funcionais e emocionais à marca.
- ✓ Berry (2000): a intangibilidade dos serviços torna mais difícil a avaliação da sua qualidade, pelo que, a marca ajuda os consumidores a pressuporem um certo padrão de qualidade nos serviços prestados. Nos serviços de maior trabalho intensivo a *performance* humana assume o papel principal na construção da marca.

✓ Davis (2007): a capacidade da marca em conceder a uma empresa de serviços uma personalidade ou imagem, pode ser o único a verdadeiro meio de diferenciação da oferta face aos seus concorrentes.

Nos dias de hoje, a marca é usualmente descrita como um desafio no setor dos serviços (Papazolomou e Vrontis, 2006). Para Berry (2000), a estratégia da marca assume uma importância crescente com os serviços, pois desempenha um papel especial na confiança que as marcas fortes transmitem aos seus consumidores numa compra que é essencialmente intangível, difícil de avaliar, inseparável do momento do consumo e sujeita à interação entre consumidores e fornecedores. Assim, a marca é o principal ativo para o sucesso de uma empresa de serviços. Neste contexto, a escolha do nome da marca é particularmente importante em serviços.

Na verdade a importância da marca para os serviços e produtos é relativa, uma vez que o importante é perceber se a marca é reconhecida como um elemento fundamental na gestão das empresas (Krishnan e Hartline, 2001).

1.4 A marca e a banca

Até os finais dos anos 80, os clientes bancários tinham um sentimento e uma relação especial com o seu Banco. Os Bancos estavam de tal maneira presentes na vida dos seus clientes, que estes confiavam no seu Banco e ouviam o que este tinha para lhes dizer - os clientes sentiam-se mais do que um número. A partir do momento em que os Bancos passaram a querer ter tudo para todos os clientes, abandonaram o posicionamento que havia das suas marcas (Vanausdeln, 2003).

Assim, o desenvolvimento do sistema financeiro e a pressão na obtenção de resultados de curto prazo, originou que os Bancos perdessem o significado das suas marcas, isto é, deixaram a relação que tinham com os seus clientes (Vanausdeln, 2003).

Ainda segundo Vanausdeln (2003:58) os Bancos têm que tornar as suas marcas de maneira a que os clientes se sintam retratados nelas - “*A marca pertence aos clientes, não ao Banco*”. Só compreendendo este facto é que os Bancos se poderão tornar importantes, de novo, junto dos seus clientes.

Hinshaw (2005), no seu estudo sobre os fatores críticos de sucesso do marketing de serviços financeiros e da gestão da marca, conclui, em primeiro lugar, que existe uma falta de informação sobre a *performance* do marketing e da marca e uma ausência de sistemas e programas para o seu controlo. Em segundo lugar, que existe na relação *top-down* das organizações financeiras uma falha na compreensão do valor e sentido da marca. Nem a gestão de topo nem o *staff* das empresas percebem claramente a importância de uma marca corporativa forte.

Para De Chernatony e Cottam (2006), embora a história de uma marca financeira seja parte do DNA de uma instituição financeira e constitua um elemento fundamental da marca, o seu sucesso está dependente da forma como a marca gera confiança junto dos seus *stakeholders* e da forma como se consegue transformar numa identidade mais moderna. Uma marca financeira não pode fazer apenas o *face lift* dos seus balcões. A empresa financeira tem que adotar uma nova filosofia que envolva todas as áreas da empresa, com pessoal motivado e pró-ativo na nova postura da empresa.

Para Vincent e Campbell (1999), a gestão da marca corporativa é essencial e vital para uma instituição bancária. Mas, os Bancos, muitas das vezes, confundem a gestão da marca com publicidade, o que origina graves equívocos. Para a construção de marcas bancárias fortes, estes autores defendem que os Bancos têm de assegurar que as suas práticas bancárias, o comportamento dos seus empregados e os produtos e serviços oferecidos, estão de acordo com as suas promessas. Se tal acontecer, o resultado é um “capital emocional”, onde se associam a verdade, a segurança e o valor do que é oferecido. Esses são os valores que se transmitem aos clientes. Segundo O’Loughlin e Szmigin (2005), a chave da diferenciação da marca em serviços financeiros é obtida pela gestão efetiva dos valores únicos e emocionais da marca.

Neste contexto, é fundamental que os Bancos de retalho adotem programas de marketing interno para o seu pessoal, nomeadamente para toda a sua rede comercial, de forma a conseguirem uma melhor diferenciação da sua marca corporativa, gerando um forte impacto nas perceções dos consumidores da marca (Papazolomou e Vrontis, 2006).

Trata-se de uma realidade que tem vindo acontecer através de formações intensivas e o uso do “*Mystery Shopping*” como forma de avaliar o impacto junto dos consumidores.

1.5 O valor da marca

O valor da marca tem sido definido de diferentes formas consoante os objetivos em questão, gerando muitas vezes alguma confusão quanto ao seu significado.

Keller (1993) refere que o estudo do valor da marca tem essencialmente duas motivações. A primeira é de caráter financeiro, tendo o objetivo de estimar o valor da marca para efeitos contabilísticos (e.g., para incluir no ativo do balanço), ou para efeito de avaliações no âmbito de operações de fusão ou aquisição. A segunda motivação é a de aumentar a produtividade do marketing. Para este autor, quando há custos elevados, muita concorrência e a procura é estável, as empresas procuram aumentar a eficiência dos seus gastos em marketing. Por isso, os gestores de marketing necessitam dum entendimento do comportamento do consumidor de forma a tomarem as melhores decisões estratégicas na definição do mercado e no posicionamento do produto, bem como as melhores decisões táticas sobre as ações específicas de marketing *mix*.

Em 1980 o *Marketing Science Institute* apresentou o primeiro conceito de “valor de marca”, elevando a questão marca, até então restrita a um plano estático, ao plano das estratégias de Marketing. Entretanto, a pluralidade de perspetivas e definições de valor da marca dificultou o desenvolvimento de um conceito integrador e consensual.

O valor da marca aparece na literatura segundo duas perspetivas, uma baseada na ótica financeira da empresa e outra baseada nas perceções do consumidor (Ambler *et al.*, 2002; Motameni e Shahrokhi, 1998).

Na ótica financeira, o valor da marca é definido como o valor total de uma marca, como um outro ativo da empresa, incluído no seu balanço e/ou na sua venda (Feldwick, 1996). Simon e Sullivan (1993), definem o valor da marca como o incremento dos *cash-flows* dos produtos com marca, em detrimento dos produtos sem marca. Quando correto e objetivamente medido é uma métrica apropriada para avaliar o impacto das decisões de marketing a longo prazo.

Kapferer (1998) refere que, após longos anos em que o valor de uma empresa era avaliado pelos seus ativos materiais, fábricas e máquinas, reconhece-se hoje que o seu

verdadeiro valor reside fora da própria empresa, isto é, na mente dos consumidores. O valor da marca é, pois determinante no valor da empresa.

Surge, em alternativa à visão financeira, uma perspetiva em que o valor da marca corresponde à descrição da força da marca, designada como o valor da marca na ótica do consumidor (*customerbased brand equity*), quer este seja um indivíduo ou uma organização. Nesta perspetiva, uma marca só tem valor se tiver valor para os seus consumidores (Atilgan *et al.*, 2005).

Embora, as duas perspetivas, a financeira e a do consumidor, sejam diferentes, elas partilham uma base comum em termos da confiança nas perceções, crenças, *feelings* e atitudes por parte do consumidor (Taylor *et al.*, 2007). Se uma marca não tiver valor para o consumidor, então nenhuma das duas perspetivas tem significado (Keller, 2003, Rio *et al.*, 2001).

Apresentam-se algumas definições de valor da marca.

✓ Marketing Science Institute (1980): é o conjunto de associações e comportamentos por parte dos clientes da marca, membros do canal de distribuição e empresa controladora da marca, que permite a esta obter volume e margens maiores do que conseguiria sem o nome da marca e que lhe dá uma vantagem forte, sustentável e diferenciada sobre os concorrentes.

✓ Aaker (1991): é um conjunto de ativos e passivos da marca ligados a ela nomeadamente o nome e o símbolo, que adiciona ou subtrai ao valor fornecido pelo produto ou serviço, à empresa e/ou aos seus consumidores. O valor da marca cria valor para a empresa e para o consumidor.

✓ Srivastava e Shocker (1991): *brand equity* resulta da força da marca mais o *brand value*. A força da marca reflete o conjunto de associações e comportamentos dos consumidores, distribuidores e empresa controladora da marca que permitem à marca desfrutar vantagens competitivas, diferenciadas e sustentáveis. O *brand value* é o resultado financeiro resultante da habilidade da gestão para alavancar a força da marca através de ações táticas e estratégicas em favor de lucros correntes e futuros e da diminuição dos riscos.

- ✓ Smith (1991): valor financeiro mensurável de transações acumuladas sobre o produto ou serviço decorrente de programas e atividades bem-sucedidas.
- ✓ Keller (1993): o *brand equity* baseado no consumidor é o efeito diferenciador que o conhecimento da marca tem sobre a atitude do consumidor em resposta ao marketing da marca. O poder da marca está no que os consumidores conhecem, sentem, veem e ouvem acerca da marca, como resultado das suas experiências de compra, ao longo do tempo. Assim, o *brand equity* é função das associações mentais que os consumidores têm com o nome da marca.
- ✓ Yoo, Donthu e Lee (2000): é o valor extra associado ao nome da marca, percebido pelo consumidor, quando comparado com qualquer outro produto igual sem nome.
- ✓ Rio, Vasquez e Iglesias (2001): o *brand equity*, quando é elevado, implica que os consumidores tenham um vasto conjunto de associações positivas relacionadas ao nome da marca, além das obtidas pelo próprio produto.
- ✓ Kotler e Keller (2006): é o valor agregado atribuído a produtos e serviços. Esse valor pode-se refletir o modo como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como nos preços, na participação de mercado e na lucratividade que a marca proporciona à empresa. O *brand equity* é um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a empresa.

Existem várias definições de valor da marca, segundo as diferentes perspetivas, mas a definição de Aaker (1991) é genericamente aceite (Motameni e Shahrokhi, 1998). De qualquer forma das diversas definições apresentadas constata-se que, conforme refere Keller (2003), a maioria dos analistas concorda que o valor da marca deve ser definido em termos dos efeitos de marketing que são atribuíveis exclusivamente a uma marca, isto é, o valor da marca está relacionado com o facto de se obterem, com uma marca, resultados diferentes daqueles que se obteriam se o mesmo produto ou serviço não fosse identificado com essa marca.

O valor da marca é fundamental para criar pontos de diferenciação que levam a vantagens competitivas baseadas em fatores distintos dos preços (Aaker, 1991). Na perspetiva da gestão, o valor da marca proporciona vantagens competitivas sustentáveis para a empresa (Bharadwaj *et al.*, 1993). Assim, o valor da marca é um instrumento

importante do marketing para as finanças, para a estratégia da empresa e para o estudo do comportamento do consumidor (Davis, 2007).

1.6 Determinantes do valor da marca

Aaker (1991), através do seu modelo explicativo de valor da marca, propõe a análise de cinco fontes de valor. Os determinantes propostos são: a notoriedade, lealdade, qualidade percebida, associações à marca e outros ativos da empresa ligados à marca, como patentes, marcas registradas e relações com os canais de distribuição, como *franchising* ou concessões.

Cada determinante gera valor para marca de várias formas, necessitando de investimentos para a sua criação e constante aperfeiçoamento. De referenciar que estes determinantes estão interrelacionados.

Keller (1993) referencia que uma marca tem um valor positivo (negativo) se os consumidores reagirem mais (menos) favoravelmente ao produto, preço, promoção, ou distribuição da marca do que reagem ao mesmo marketing *mix* quando é atribuído a uma versão anónima ou com um nome fictício do produto ou serviço. Nesse contexto, o conhecimento da marca é crucial. Assim, construir valor para a marca requer criar um nome familiar para a marca e uma imagem da marca positiva – isto é, favorável, forte e associações de marca únicas.

1.6.1 Notoriedade

A notoriedade é um dos primeiros passos na estruturação do valor da marca. Trata-se da capacidade do consumidor identificar ou reconhecer a marca. É essencial para ocorrer todo o processo de comunicação entre a empresa e o consumidor. Para que um consumidor adquira uma marca, ele deve primeiro saber que ela existe. Por outro lado, as atitudes não poderão ser formadas se não existir uma forte notoriedade da marca Rossiter e Percy (1987).

Alba e Chattopadhyay (1985) referem que a notoriedade da marca está relacionada com a força da marca como refletida na capacidade dos consumidores identificarem uma marca sob determinadas condições. É muitas vezes medida pela lembrança da marca, que diz respeito ao número de consumidores que se lembram da marca sem nenhuma pista, ou cuja pista é apenas a categoria do produto ou um dado atributo.

Para Motameni e Shahrokhi (1998) a notoriedade da marca pode afetar as percepções e atitudes, que derivam na escolha e na lealdade da marca. Netemeyer *et al.* (2004) veem a notoriedade da marca como o grau em que os consumidores automaticamente pensam na marca quando uma dada categoria de produto é mencionada.

Segundo Keller (2003) a notoriedade da marca consiste no desempenho do reconhecimento da marca e na recordação espontânea que ela gera. No primeiro caso, o reconhecimento da marca é a capacidade dos consumidores em confirmar que já estiveram previamente expostos à marca quando esta lhes é apresentada. A recordação espontânea da marca refere-se à capacidade dos consumidores em lembrarem-se da marca quando lhes são sugeridas a categoria do produto, as necessidades inerentes a essa categoria, ou uma situação de compra ou uso dessa categoria.

Keller enuncia, ainda, 3 vantagens na notoriedade da marca que são:

- Vantagem de aprendizagem: a notoriedade da marca afeta a tomada de decisões do consumidor, influenciando a formação e a força de associações da marca. Assim, a primeira etapa para construir o valor da marca é registrar a marca na memória do consumidor.
- Vantagem da consideração: é essencial que os consumidores pensem na marca e a considerem quando fazem uma compra dessa categoria de produto, ou quando consumirem um produto ou serviço cujas necessidades poderiam ser satisfeitas pela marca. O aumento da notoriedade da marca aumenta a probabilidade desta estar no grupo de marcas de consideração, ou seja, no grupo de marcas potenciais para a compra.
- Vantagem da escolha: uma elevada notoriedade de uma marca pode afetar positivamente a sua escolha entre marcas presentes no grupo de consideração, mesmo que não haja nenhuma outra associação com elas. É neste contexto que se percebe o fenómeno de alguns consumidores comprarem somente marcas mais reconhecidas, principalmente em produtos ou serviços de baixo envolvimento.

Ainda este autor distingue a notoriedade da marca em duas dimensões, a notoriedade profunda e a notoriedade forte. A notoriedade profunda refere-se à facilidade com que os consumidores conseguem lembrar e reconhecer a marca. A notoriedade forte refere-

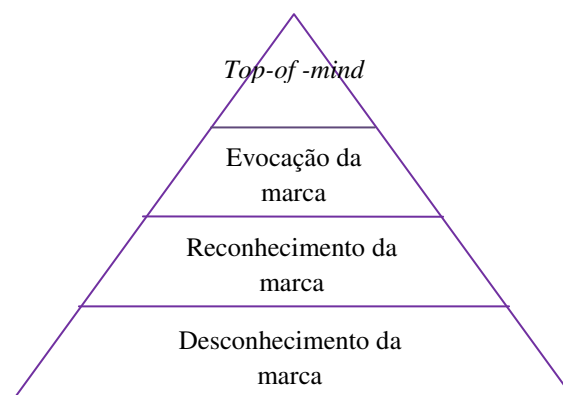
se ao nível de compra e à situação de consumo em que a marca aparece na mente. Uma alta saliência da marca é aquela que possui uma notoriedade da marca profunda e forte, para que os consumidores façam compras suficientes, assim como, pensem sempre na marca numa grande variedade de situações.

Anderson (1983) considera que o relacionamento entre o valor da marca e a notoriedade é uma simples reflexão da teoria da ativação rápida da memória. As pessoas têm a capacidade de lembrar mais factos acerca de conceitos frequentes, assim como, guardam esses factos com uma força similar relativa, mais rapidamente.

Segundo Aaker (1991) a notoriedade da marca é a capacidade do potencial comprador reconhecer ou evocar que uma marca pertence a uma certa categoria de produtos. A notoriedade da marca envolve um intervalo contínuo desde um sentimento incerto de reconhecimento da marca, ate uma crença de que a marca é a única classe de produtos.

Este autor divide a notoriedade em quatro níveis que se apresentam em pirâmide:

- Primeiro nível: desconhecimento;
- Segundo nível: reconhecimento – quando um nome de marca é identificado de entre um conjunto de outras marcas sugeridas;
- Terceiro nível: evocação – as marcas de uma classe de produtos de que o consumidor se consegue lembrar;
- Quarto nível: *Top-of-mind*, quando a marca é citada em primeiro lugar pelo consumidor.



Fonte: Adaptado de Aaker (1991)

Segundo Aaker (1991, 1996) e Keller (1993) a notoriedade pode criar valor de quatro formas:

- É a âncora a que outras associações possam estar ligadas: o reconhecimento da marca é o primeiro passo básico na tarefa da comunicação das empresas. Assim os esforços de comunicação dos atributos de um produto podem ser desperdiçados, caso o nome da marca não seja suficientemente conhecido para permitir uma associação com eles. Um produto ou serviço novo deve estar particularmente interessado em ganhar reconhecimento, pois sem ele é difícil comunicar e tornar conhecidos os benefícios e características do novo produto ou serviço;
- Familiaridade / Simpatia: o reconhecimento proporciona uma sensação de familiaridade com a marca. As pessoas gostam do que lhes é familiar, e esse sentimento pode conduzir à decisão de compra. Aaker (1991) defende que as pessoas tendem a comprar marcas conhecidas porque se sentem confortáveis com a escolha de marcas familiares. De outra forma, entendem que as marcas reconhecidas são de maior confiança pelo que assim terão boa qualidade;
- Substância/ Comprometimento: alguns aspetos que são determinantes da notoriedade da marca, podendo ser decisivos na decisão final de compra, são: a presença (a empresa faz publicidade de forma extensiva); o comprometimento (por exemplo, a empresa está no negócio em questão há muito tempo) e a substância (por exemplo, a empresa tem ampla rede de distribuição);
- Conjunto a ser evocado: o processo de compra inicia-se, muitas vezes, com a seleção de um conjunto preferencial de marcas a considerar. Assim, a evocação da marca tem um papel fundamental na sua inclusão (ou não) neste grupo preferencial.

Serra e Gonzalez (1998) acrescentam que a posse de uma forte notoriedade permite que a marca usufrua das seguintes vantagens:

- Inibir a evocação de outras marcas concorrentes, uma vez que, a sua presença na mente do consumidor, ao manifestar-se de forma contínua, dificulta a memorização de outras marcas da mesma categoria de produto, mesmo que exista uma diferença de qualidade real a favor das marcas desconhecidas;

- Demonstrar ao consumidor o seu empenho em permanecer no mercado, fortalecendo por esta via a sua imagem, assim como indiciar a sua qualidade pelo elevado número dos seus compradores;
- Fornecer à empresa argumentos para motivar e forçar a própria distribuição;
- Constituir-se em indicador do esforço de marketing, quando interpretada como resultado das suas ações.

O aspeto mais importante da notoriedade da marca é a criação da informação na memória. O nó de memória da notoriedade da marca é necessário antes que qualquer associação à marca seja formada. Os consumidores armazenam na memória a informação que consideram útil, guardando na memória as marcas pessoalmente relevantes. Quanto mais relevante for a marca, mais forte é a associação na memória. O nível da notoriedade tem também sido sugerido como uma função do nível de experiência ou familiaridade com a marca. Quanto mais familiar for a marca ao consumidor, maior é a retenção da marca na sua memória.

É inútil comunicar as características de uma marca se esta não tiver notoriedade (Aaker, 1991). A notoriedade é determinante para formação e a força das associações à marca, logo para a sua imagem (Keller, 1998). Uma pessoa não pode criar associações a algo que desconhece; ainda que esse conhecimento possa ser baixo, ele é condição necessária para a criação de associações.

Uma marca notória tem maior probabilidade de ser tida em conta na decisão de compra, ou seja, de ser integrada no chamado *consideration set* (Keller, 1998; Aaker, 1991). Por outro lado, é também inibida a memorização de outras marcas pertencentes à mesma categoria de produto, pelo que são excluídas aquando a decisão de compra (Keller, 1998).

A notoriedade torna a marca familiar, sendo que a familiaridade assume uma importância preponderante em decisões de baixo envolvimento na compra (Aaker, 1991; Keller, 1998). O baixo envolvimento na compra é função da falta de motivação na compra e da ausência de competência de compra. A falta de motivação na compra pode ser resultado do desinteresse do consumidor devido, por exemplo, à inexistência

de diferenças percebidas entre as marcas pertencentes a uma dada categoria de produto. A ausência de competência de compra relaciona-se com o facto de, em certas categorias de produto, o consumidor não ter o conhecimento e a experiência necessários para avaliar o produto mesmo que o queira fazer.

A posse de marcas notórias garante à empresa um maior poder negocial junto dos distribuidores. Uma vez que uma marca possui notoriedade porque é muito publicitada, porque é distribuída em vários locais, porque goza de sucesso e/ou porque a empresa sua proprietária está no negócio (Aaker, 1991), a notoriedade é um indicador para o distribuidor do empenho da empresa em estar no mercado, o mesmo se passando em relação aos consumidores (Serra & Gonzalez, 1998), e de uma forma geral em relação a todos os públicos da empresa (fornecedores, acionistas, funcionários, etc.).

As extensões de marca são facilitadas quando estão em causa marcas com elevada notoriedade, dado que o uso de uma marca notória numa nova categoria de produto permite, de imediato, o reconhecimento da marca. Por outro lado, a necessidade de comunicação fica reduzida à tarefa de ligar a marca à nova categoria de produto (Aaker, 1991).

Note-se, no entanto, que a notoriedade só por si não permite impulsionar as vendas, especialmente no caso de produto novo. Na realidade, para além da notoriedade, é necessário que existam razões para comprar a marca. É preciso não esquecer que os consumidores também memorizam as marcas de que não gostam... (Aaker, 1991).

No contexto dos bancos, a notoriedade tem um impacto direto no valor da marca, uma vez que a forte aposta na imagem, na publicidade, na eficácia de comunicação prestada pelas instituições de crédito permite aos seus consumidores um grau de recordação elevado.

1.6.2 Lealdade

A lealdade é um conceito intensamente abordado na literatura, dado tratar-se de um fator de extrema relevância para as empresas alcançarem vantagem competitiva. Clientes leais contribuem para criar novos negócios, são menos propensos a trocar de

fornecedor pelo fator preço (Reichheld e Sasser, 1990; Mattila, 2001) e aguardam que um produto esteja disponível (Petruzzellis *et al.*, 2008).

Na literatura existe um sem número de definições possíveis para o conceito Lealdade.

Segundo Javalgi e Moberg (1997) lealdade à marca define-se de acordo com o comportamento, atitude e perspectivas de escolha. Numa ótica comportamental, a lealdade à marca é baseada no volume de compras de uma dada marca, enquanto em termos de atitude incorpora as preferências de consumo. As perspectivas de escolha têm a ver com as razões da compra e os factos que as influenciam.

Para Assael (1992) a lealdade é definida como uma atitude favorável perante a marca que vai levar a compras consistentes da marca ao longo do tempo. McGoldrick e André (1997) afirmam que o termo “leal” quando utilizado de forma isolada comporta várias noções, nomeadamente, as noções de afeto, lealdade e comprometimento. Um indivíduo leal a uma marca tem uma atitude positiva perante a marca, compra a marca de forma preferencial e mantém uma aliança continua com a marca ao longo do tempo.

Dowling e Uncles (1997) fazem referência à lealdade polígama, definindo-a como aquisições compartilhadas de um produto ou serviço entre um conjunto limitado de fornecedores aprovados. Esta lealdade polígama é característica do sector dos serviços pois a importância de atributos intangíveis como a confiança tem um papel fundamental neste sector. Assim, a lealdade do consumidor pode funcionar como uma barreira aos custos de mudança (Guiltinan, 1989; Klemperer, 1987; Zeithaml, 1981).

Para Oliver (1999:34) a lealdade é vista como “um comprometimento profundo para recomprar um produto preferido, consistentemente no futuro, causando compras repetidas da mesma marca, apesar de influências situacionais ou de esforços de marketing que potenciem comportamentos de troca de curto prazo”. Sugere que a lealdade é um comportamento apreendido e consistente com a teoria desenvolvida por Bagozzi (1978) acerca dos componentes da atitude. De uma forma geral, os consumidores formam crenças, formulam ligações e decidem se querem comprar um produto.

Oliver (1999) refere que a lealdade tem várias fases distintas e sequenciais a serem testadas: cognitiva, afetiva, volitiva e ação.

1. Lealdade cognitiva: a eleição da marca é determinada em função da informação existente sobre os atributos à marca.
2. Lealdade afetiva: atitude favorável ou ligação baseada na satisfação com o uso, ou seja, o consumidor só passa a ter lealdade afetiva se a marca lhe proporcionar satisfação nas várias ocasiões de uso.
3. Lealdade volitiva: a volição implica o compromisso de recompra de uma marca específica. Existe um nível profundo de comprometimento na repetição da compra.
4. Ação de lealdade: mecanismo que transforma a intenção em ação, acompanhada por uma predisposição de vencer impedimentos que surjam para viabilizá-la.

Este autor sugere que o consumidor é leal em função da percepção da superioridade da marca, da atitude pessoal, do orçamento social e da sinergia de todos esses efeitos. Considera que medir a lealdade de um consumidor, não deve apenas considerar as compras repetidas, porque apenas isso não é capaz de capturar a riqueza total do constructo.

Jacoby e Chestnut (1978) dão-nos a definição mais completa do conceito lealdade. Sustentam que a lealdade à marca traduz a repetição não aleatória de um comportamento de compra, da mesma marca ou do mesmo conjunto de marcas, da parte de um indivíduo com capacidade de decisão. Esse comportamento deriva de um processo psicológico de avaliação, que resulta numa decisão. Estes autores exploraram o significado psicológico da lealdade num esforço de distinção das definições comportamentais exclusivas, isto é, a lealdade entendida como compras repetidas ao longo do tempo. O princípio subjacente à definição de lealdade proposta por estes autores é a covariância entre a lealdade atitudinal e a comportamental. Vários estudos defendem esta posição, isto é, que a lealdade comporta a componente atitudinal e comportamental.

Os primeiros estudos da abordagem comportamental surgiram nos anos 70 onde a lealdade era medida através do volume de compras de determinada marca, a frequência da mesma e a intenção de recompra (Liang *et al.*, 2009, *apud* Smith, 1993).

A abordagem atitudinal, dá ênfase aos aspectos cognitivos e afetivos na construção da lealdade, que se reflete a ação dos consumidores (Evanschitzky *et al.*, 2006, *apud* Smith, 1993). O consumidor leal é alguém que tem uma atitude positiva em relação à continuidade do relacionamento e um alto grau de compromisso em relação à marca (Thunman, 1993), o que, de uma forma impercetível, dificulta a saída de clientes.

Apesar de se registrar uma divisão entre a lealdade comportamental e a lealdade atitudinal, ambas se encontram interligadas, na medida em que a repetição da compra poderá transmitir uma atitude positiva que conduzirá à lealdade cognitiva, ou seja a altos níveis de envolvimento e intenção de continuar a comprar (Oliver, 1999).

Os autores Jacoby e Chestnut (1978) defendem que mesmo assim é necessário mais estudos para ter acesso às crenças, afetos e intenções dos consumidores, ou seja, é necessário analisar a estrutura tradicional das atitudes dos consumidores, pois este aspecto é fundamental para a explicação dos comportamentos leais.

Aaker (1991:39) considera que a lealdade é um elemento de base do valor da marca. Defende que a lealdade da marca “é o coração do valor da marca”. Neste contexto, Aaker (2001) considera que a lealdade à marca é uma importante fonte de valor, na medida em que uma base de clientes fiéis garante um fluxo de vendas constantes e lucros futuros. Na verdade, a lealdade reduz os custos de marketing, sendo evidente que conservar clientes é menos dispendioso do que conquistar novos. Por outro lado, a lealdade representa uma barreira à entrada, uma vez que diminui a vulnerabilidade dos clientes, que estando satisfeitos deixam de avaliar alternativas.

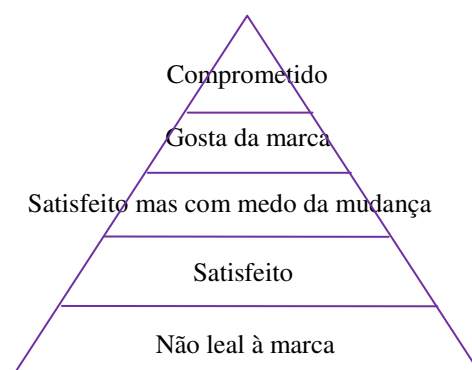
Este autor considera ainda que a lealdade é tão importante que outras dimensões, como a qualidade percebida e associações, podem ser avaliadas com base na habilidade de influenciá-la.

Segundo Aaker (1991), a lealdade pode proporcionar valor de quatro formas:

- Custos de Marketing inferiores: a manutenção de consumidores leais é muito mais econômica do que estratégias para atrair novos consumidores. Mesmo que exposto a alternativas diferentes, os consumidores leais geralmente não têm motivação para mudar de marca.
- Alavancagem comercial: as lojas tendem a não deixar faltar nas prateleiras as marcas a que os seus clientes são leais.
- Atração de novos consumidores: a lealdade à marca por um grupo de consumidores existentes pode influenciar a compra por um grupo de novos consumidores.
- Tempo para reagir a ameaças da concorrência: a lealdade à marca proporciona algum espaço de vantagem para reação a movimentos da concorrência. O desenvolvimento de um produto superior pela concorrência pode não ser percebido e conhecido, uma vez que os consumidores leais não estão à procura de novos produtos, dando tempo para a reação da empresa.

Aaker (1991) divide a lealdade em cinco níveis de comportamento que variam da indiferença do consumidor, ao orgulho e comprometimento dos mesmos com a marca:

- Primeiro nível: não leal à marca / sensível ao preço / indiferente a marcas;
- Segundo nível: satisfeito / comprador habitual sem razão para mudar;
- Terceiro nível: satisfeito, mas com medo dos custos de mudança;
- Quarto nível: gosta da marca / considera-a amiga;
- Quinto nível: comprador comprometido.



Fonte: Adaptado de Aaker (1991)

Para Aaker, a lealdade é desenvolvida e mantida através das associações à marca que vão sendo criadas. Para estimular a lealdade à marca, as empresas criam programas de fidelização como clubes ou cartões, que procuram aumentar o número de clientes cujo comportamento de compra não depende apenas do preço, fortalecer a relação entre o cliente e a marca e aumentar o número daqueles que estariam dispostos a pagar mais (em detrimento de outras marcas que apresentam uma oferta similar) ou enfrentariam alguns obstáculos para usar determinada marca ou o serviço.

Neste contexto, existe toda uma progressão contínua no processo de fidelização dos clientes. Inicialmente angariam-se novos potenciais clientes, desenvolvendo um relacionamento de longo prazo e retendo-os através de um serviço de valor agregado, estabelecendo confiança, satisfação e ligações sociais mais fortes (Patterson e Ward, 2000).

No setor bancário a lealdade pode ser caracterizada como uma “tendência comportamental, expressa ao longo do tempo, pela mesma unidade de tomada de decisão em relação a um banco face a um conjunto de bancos, que é resultado de um processo psicológico (tomada de decisão e avaliação) e origina comprometimento com a marca” (Bloemer *et al.*, 1998).

Os critérios de fidelização das empresas ao sector bancário podem variar de acordo com a dimensão da empresa e sector de atividade (Turnbull e Gibbs, 1989).

Estudos empíricos indicam que um cliente leal a um banco há cinco anos é muito mais lucrativo que aquele que está a iniciar a relação com o banco (Sheth e Sisodia, 1995).

No entanto, importa salientar que no setor bancário não é usual os consumidores serem totalmente leais a um banco pois estes são caracterizados por terem contato com vários bancos simultaneamente (lealdade polígama) (Uncles *et al.*, 1994; Rust *et al.*, 2004; Cooil *et al.*, 2007 *apud* Holanda, 2008)

1.6.3 Qualidade Percebida / Satisfação

As necessidades de cada consumidor, as suas experiências, e momentos de consumo, podem influenciar as suas percepções sobre a qualidade. Uma elevada qualidade percebida significa que, ao longo da experiência com a marca, os consumidores diferenciam-na e reconhecem a sua superioridade, o que os leva a escolher essa marca em detrimento das concorrentes (Yoo *et al.*, 2000).

Zeithaml (1988) definiu a qualidade percebida como um juízo subjetivo do cliente a propósito da excelência e superioridade do produto. Não se refere a elementos objetivos de qualidade, trata-se apenas de uma percepção de qualidade diferenciada e não justificada pelos atributos físicos do produto e, como tal, é algo que não pode ser imitado. A qualidade percebida não é a qualidade atual do produto, mas a avaliação subjetiva do consumidor sobre a qualidade do produto. Assim, experiências pessoais relacionadas com o produto, as próprias necessidades do consumidor e as mais variadas situações de consumo, podem influenciar e determinar este juízo (de carácter subjetivo) que o consumidor faz acerca da marca (Machado, 2005).

Para Aaker (1991) a qualidade percebida é definida como a percepção que os consumidores têm da qualidade ou superioridade de um produto face a produtos concorrentes. A qualidade percebida é, em primeiro lugar, uma percepção dos consumidores. A sua avaliação não é necessariamente objetiva, em virtude de ser uma percepção e de resultar do julgamento sobre o que é importante para cada consumidor.

A qualidade percebida é um ativo intangível e representa um sentimento global sobre a marca. Todavia, normalmente, está focalizada em dimensões subjacentes, que incluem as características do produto, a sua fiabilidade e a sua *performance* (Aaker, 1991).

A qualidade percebida gera valor para a marca de diferentes formas, das quais se destacam, a razão de compra, a diferenciação/posicionamento (a qualidade percebida permite estabelecer a posição relativa da marca em relação aos seus concorrentes), o preço *premium*, os intervenientes nos canais de distribuição e as extensões de marca (Aaker, 1991). Este elemento pode ser aplicado a todos os tipos de marcas, em diversos produtos e mercados. É importante notar que este elemento apenas “funciona” se

compararmos a marca em questão com marcas concorrentes. Há também que ter em conta que os clientes leais a uma marca normalmente são propensos a sobrestimar a qualidade da sua marca favorita relativamente a outras marcas.

Para Aaker (1996), a perceção da qualidade da marca pode ser considerada um ativo importante uma vez que influencia diretamente o desempenho financeiro da empresa e também porque representa uma garantia de fiabilidade da marca, isto é, inspira confiança ao consumidor.

Aaker (1991, 1996a) identifica cinco formas através das quais a qualidade percecionada proporciona valor à marca:

- Razão de compra: em muitos casos a qualidade percecionada de uma marca é por si só razão de compra, influenciando todas as marcas que forem incluídas ou excluídas no conjunto evocado. Adicionalmente, a qualidade percecionada ajuda na eficácia do programa de marketing contribuindo para que os anúncios e promoções da marca tenham melhores resultados.
- Diferenciação/posicionamento: a qualidade percecionada é um dos fatores chave para o posicionamento e diferenciação de uma marca, pois tende a ser um importante fator de escolha para os consumidores.
- Preço prémio: a qualidade percecionada tende a oferecer a possibilidade de se cobrar um preço superior pelos produtos, o que ajuda a aumentar os lucros, fornecendo recursos para reinvestir na marca, nomeadamente no aumento da notoriedade ou das associações, e em atividades de investigação e desenvolvimento para melhorar o produto. Outro fator importante é que o preço prémio por si só reforça a qualidade percecionada, baseado na crença de que “o que é bom paga-se”.
- Interesse dos canais de distribuição: Aaker defende que a qualidade percecionada influencia significativamente os retalhistas, distribuidores e demais elementos dos canais de distribuição. Isto baseia-se, parcialmente, na ideia de que a imagem dos canais de distribuição é afetada pelos produtos com os quais trabalha. De forma geral, os canais de distribuição tendem a vender as marcas bem conceituadas pelos consumidores, não só para potenciar a sua imagem, como também para as vendas.

- Extensões da marca: a qualidade percebida abre a possibilidade a uma marca de explorar novas classes de produtos, de forma aproveitar a sua boa imagem.

Aaker (1996) refere ainda que a percepção da qualidade é um dos ativos mais referenciados quando se trata de identificar determinados fatores que potencializam a construção de vantagens competitivas sustentáveis. A percepção que os consumidores têm da qualidade do produto ou do serviço influencia, de uma forma determinante, a própria identidade da marca e, por outro lado, influencia o reconhecimento de outros atributos da marca. Neste contexto, os investimentos que a empresa faz na melhoria da qualidade são determinantes para o reconhecimento e para a identidade da marca. Estes investimentos revelar-se-ão, porém, insuficientes se o consumidor não tiver a exata percepção que esses esforços conduzirão a um reforço da qualidade associada ao produto ou ao serviço. A empresa deve portanto potenciar esta percepção através de ações de promoção e divulgação orientadas especificamente para o efeito.

Para Yoo *et al.* (2000) a imagem e a reputação da loja onde são vendidos os produtos também têm um forte impacto na qualidade percebida pelos consumidores. Assim, a qualidade percebida não é necessariamente determinada de forma objetiva, porque envolve mais do que o conhecimento dos atributos do produto. A percepção da qualidade é um julgamento pessoal sobre o que é importante para o consumidor, a sua personalidade, necessidades e preferências.

Dodds *et al.* (1991) sustentam que ao distribuir o produto numa rede de lojas com uma notoriedade superior, a empresa consegue que o consumidor desenvolva associações fortes e superiores no que diz respeito à qualidade do produto. Os pontos de venda com melhor imagem funcionam como pontos de atração a potenciais consumidores e o cliente sente-se muito mais satisfeito ao frequentá-los (Rao e Monroe, 1989). A satisfação do cliente é tanto maior quanto maior for o número de pontos de venda onde a marca estiver exposta (Smith e Park, 1992), uma vez que o contato se torna mais fácil e com menos custos associados. Esta maior facilidade proporciona ao cliente uma maior conveniência no contato com a marca e nesse sentido, tem uma disponibilidade para constatar a qualidade e a utilidade inerente ao produto.

De acordo com Beerli *et al.* (2004) satisfação e qualidade percebida são dois conceitos cujas diferenças não estão muito bem definidas. Na tentativa de clarificar, Anderson *et al.* (1994) consideram que a satisfação exige experiência anterior e depende de preço e que a qualidade pode ser percebida sem experiência anterior de consumo e normalmente não depende dos preços. Contudo, há uma falta de consenso na literatura e entre os pesquisadores sobre o nexo de causalidade entre os dois fatores (Beerli *et al.*, 2004).

Com base na literatura pode-se afirmar que satisfação consiste na avaliação cognitiva e afetiva do cliente, baseada na sua experiência pessoal em torno de todas as ocorrências do serviço no âmbito do relacionamento (Storbacka *et al.*, 1994).

Hellier *et al.* (2003) definem satisfação do consumidor como sendo “o grau de prazer ou de contentamento sentido pelo consumidor, resultante da capacidade do serviço corresponder aos desejos, às expectativas e às necessidades do consumidor”.

Para Schiffman e Kanuk (2004), quando o desempenho percebido do produto é igual à expectativa do consumidor, este está satisfeito. Quando se excede às expectativas do cliente, o cliente sente-se “encantado”. Mas se o desempenho percebido fica aquém das expectativas, então o cliente sente-se insatisfeito.

Vários estudos indicam que a qualidade de serviços tem uma correlação positiva com a satisfação (Levesque e McDougall, 1996), que poderá conduzir à lealdade de clientes (Storbacka *et al.*, 1994). Por sua vez, a satisfação como antecedente da qualidade percebida foi confirmada por alguns pesquisadores (*e.g.* Beerli *et al.*, 2004).

No contexto de bancos, a qualidade percebida tem impacto direto sobre a lealdade e indireto através da satisfação (Bloemer *et al.*, 1998).

O aumento da lealdade do cliente é o fator mais importante de desempenho financeiro de longo prazo dos bancos e a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes tem sido demonstrada como chaves essenciais para garantir a fidelidade do cliente (Duncan e Elliot, 2002).

1.6.4 Associações à Marca

A associação à marca é a forma como o consumidor percebe e guarda em memória a marca, representando consequentemente o significado da marca para o consumidor (Aaker, 1991). As associações à marca são complexas e interligadas entre si, e consistem em múltiplas ideias, episódios, factos que estabelecem uma solida consistência no conhecimento da marca (Yoo *et al.*, 2000). A existência de muitas experiencias de consumo ou exposições à marca origina associações da marca fortes (Aaker, 1991). Assim o nome da marca, como elemento das associações da marca, é importante como fonte de vantagem diferenciadora (Rio *et al.*, 2001).

As associações à marca representam um conjunto de significados que podem refletir ou não uma realidade objetiva da marca. São impulsionadas pela identidade da marca – aquilo que a organização deseja que a marca represente na mente dos clientes – e pela possibilidade de afetar positivamente o comportamento do consumidor no momento da compra. São uma barreira para os concorrentes, pois criam para uma marca uma rede coesa de significados difíceis de serem copiados.

Assim, as associações proporcionam um ponto de diferenciação entre marcas que passam a ser percebidas como uma identidade com personalidade própria. Em alguns casos, as associações à marca informam sobre atributos do produto ou comunicam benefícios aos consumidores que propiciam uma razão específica para comprar e usar a marca.

Para Keller (1998) o conjunto das associações que os consumidores guardam em memória designa-se imagem de uma marca. Esta refere-se ao modo como o público descodifica e interpreta os sinais emitidos pela marca. É, pois, um conceito que se encontra do lado do recetor: é a percepção que este tem da marca (Kapferer, 1998).

O conceito imagem para ser melhor compreendido é necessário contrapô-lo com o de identidade de marca. A identidade da marca situa-se no lado do emissor, logo está relacionada com a missão, com os objetivos da marca. Assim sendo, a imagem é precedida pela identidade (Kapferer, 1998).

A imagem pode ser definida como uma síntese efetuada pelo consumidor de todos os sinais emitidos pela marca: o seu nome, logotipo (com os seus componentes símbolo, *lettering* e cores), *slogan*, mas também as ações de marketing ligadas ao produto, preço, comunicação e distribuição.

A imagem que o consumidor cria da marca é muito importante no processo de decisão de compra. Isto é visível no facto de muitos consumidores justificarem a compra de diferentes marcas de uma mesma categoria de produto com as mesmas razões (Gardner & Levy, 1955).

Um conjunto de associações forte gera uma imagem de marca forte. Assim, todos os tipos de associações mencionados, se bem construídos, podem gerar valor para a marca de cinco formas diferentes (Aaker, 1991):

- Ajudam a processar/encontrar informação: as associações têm um forte poder para resumir um conjunto de factos e especificações, os quais, de outra forma, seria difícil para o consumidor processar e avaliar e, ao mesmo tempo, dispendioso para a empresa comunicar. A partir das associações, cria-se um pacote compacto de informações, criando um meio poderoso de assimilação. Da mesma forma, as associações podem influenciar a recordação de uma informação durante o processo de decisão.
- Diferenciação: as associações proporcionam uma importante base para a diferenciação, principalmente em produtos difíceis de distinguir em termos físicos, tais como, vinhos, perfumes e roupa. As associações, nesse contexto, desempenham um papel crítico na separação de uma marca de outras. Assim, uma marca bem posicionada num atributo chave dificulta o ataque dos seus concorrentes, dando vantagem competitiva à marca.
- Razão de compra: os diferentes tipos de associações, se bem concebidos, evoluem atributos de produtos e benefícios para os consumidores, propiciando razões específicas para a compra e uso da marca. Outras associações, da mesma forma, influenciam a decisão de compra pela credibilidade e confiança da marca, proporcionando conforto em relação à marca para o consumidor.
- Criar atitudes/sentimentos positivos: algumas associações são apreciadas e estimulam sentimentos favoráveis que são transferidos para as marcas. O uso de

celebridades, símbolos ou *slogans* pode estimular sentimentos positivos ligados à marca. Aaker (1991) destaca o papel importante desempenhado, neste caso, pela publicidade na criação de sentimentos positivos associados à experiência de uso do produto.

- Base para extensões: associações podem proporcionar a base para as extensões de marca, na medida em que se crie uma adequação entre o nome da marca e um novo produto, ou dando uma razão de compra para a extensão.

Para Keller (1993) as associações que os consumidores fazem às marcas podem ser classificadas em três categorias: atributos, benefícios e atitudes.

Os atributos são particularidades descritivas que caracterizam o produto ou serviço. Existem atributos relacionados com produto que são os componentes necessários para fornecer o produto ou serviço. Existem também atributos não relacionados com o produto, e que são o preço, a embalagem, as imagens mentais do utilizador (i.e. tipo de pessoas que usam o produto ou serviço) e imagens mentais de uso (i.e. onde e em que circunstâncias o produto ou serviço é usado).

Os benefícios são os valores pessoais ligados aos atributos do produto ou serviço – isto é, aquilo que os consumidores julgam que o produto ou serviço pode fazer por eles. Segundo o autor, os benefícios podem ser distinguidos em três categorias: benefícios funcionais estão relacionados com necessidades fisiológicas e necessidades de segurança; benefícios experimentais – satisfazem necessidades experimentais tais como prazeres sensoriais e estímulos cognitivos; benefícios simbólicos – correspondem a necessidades relacionadas com a aprovação social ou expressão pessoal (os consumidores podem valorizar o prestígio ou a exclusividade).

As atitudes para com a marca são a avaliação global que o consumidor faz da marca. A sua importância é elevada, dado que delas depende mais diretamente o comportamento do consumidor. Keller (1993) refere que as atitudes podem estar relacionadas com os atributos dos produtos e com os benefícios funcionais, experimentais e simbólicos. Quando o consumidor não tem capacidade para avaliar um produto ou serviço, ele pode

usar sinais ou indicações externas para inferir a qualidade do produto ou serviço na base daquilo que conhece da marca (isto é, o aspeto do produto, o cheiro, o preço, etc.).

Aaker (1991) destaca onze tipos diferentes de associações que podem influenciar a imagem e o posicionamento da marca:

- Atributos do produto: a associação de um objeto com o atributo ou característica de um produto é a estratégia mais comum. A grande preocupação é escolher um atributo ainda não utilizado pela concorrência e que também não provoque confusão ou atrito com outros atributos selecionados.
- Intangíveis: os fatores intangíveis resultam em associações mais eficazes que os atributos específicos, porque nem sempre as pessoas tomam decisões baseadas numa especificação particular.
- Benefícios dos consumidores: Aaker (1991) classifica os benefícios do produto em benefícios racionais (associados a um processo de compra “racional”) e em benefícios psicológicos (sentimentos despertados no ato da compra). O autor entende como fundamental a diferenciação destes benefícios, bem como a identificação dos benefícios dominantes, no processo de construção das associações à marca.
- Preço relativo: uma marca normalmente deve estar posicionada apenas numa categoria de preços. Por exemplo, uma marca que deseje associar-se ao segmento de preço prémio de procurar associações compatíveis com os demais atributos do produto ou com os benefícios racionais ou psicológicos.
- Uso/aplicação: associar a marca a uma determinada utilização ou aplicação.
- Utilizador/cliente: trata-se de associar a marca a um tipo de utilizador ou cliente específico. Normalmente, esta associação está relacionada com a estratégia de segmentação da empresa. Uma das dificuldades das associações, a utilizadores específicos é a limitação da capacidade de expansão do mercado, que implicará um esforço adicional para desfazer uma associação já consolidada e forte.
- Celebridade/Personalidade: segundo Aaker (1991), uma celebridade tem fortes associações, que podem ser transferidas para a marca. Muitas vezes, desenvolver atributos chave da marca através das celebridades facilita a compreensão e aceitação daquele atributo pelos consumidores. Além disso, uma celebridade transfere outras

características, tais como confiança, qualidade e admiração igualmente importantes para a marca.

- Classe de produtos: um produto pode posicionar-se tendo por base uma classe de produtos. O objetivo principal da associação é o de aproveitar classes de produtos mais conhecidas ou utilizadas como forma de dar uma identidade à marca.
- Concorrência: a maioria das estratégias de posicionamento tem como referencia, de maneira explícita ou não, um dos seus concorrentes. Aaker defende o uso da imagem de um concorrente por duas razões: primeiro, quando um concorrente dispõe de uma imagem forte que pode ser utilizada como ponte auxiliar para comunicar outra imagem tendo-a como referencia; segundo, pode ser interessante a adoção de estratégias de posicionamento que referenciam uma marca simplesmente como melhor do que a concorrência – publicidade comparativa.
- Pais ou Área geográfica: um país pode ser um símbolo forte, desde que tenha ligação próxima com os produtos, materiais e competências relacionadas com o produto.

Para que algumas associações à marca sejam uma fonte de valor devem reunir cumulativamente três condições: serem fortes, favoráveis e únicas (Keller, 1998). As associações são fortes se forem de imediato lembradas quando a marca é mencionada. As associações são favoráveis se o consumidor considerar que os atributos e benefícios da marca satisfazem as suas necessidades, criando uma atitude positiva face à marca; o facto de uma associação ser tida como favorável depende não só de ela ser desejada, mas também de poder ser oferecida pela marca. As associações são únicas se não forem comuns a outras marcas.

No caso da notoriedade são múltiplos os argumentos para justificar porque as associações à marca são uma fonte de valor para a mesma.

Determinadas associações credibilizam a marca e conferem, assim, confiança quanto ao seu consumo, pelo que se traduzem em razões para a marca ser adquirida e usada. Há também associações que proporcionam sentimentos positivos que podem ser transferidos para a marca (Aaker, 1991). Estes podem dotar de sentido a marca, podem também ser transferidos para a própria marca.

Para Aaker (1991) a imagem da marca é um conjunto de associações que tem um determinado sentido. Assim, a imagem de um Banco não é apenas uma soma de um certo número de associações, umas fortes e outras fracas, mas deve ser um conjunto organizado que dá um sentido à marca do Banco.

1.6.5 Atributos das Microempresas (segmento *corporate*)

Como já referenciado anteriormente, existem diversos estudos na literatura que envolvem a componente valor da marca, no entanto, na sua maioria associada ao mercado de produtos. Mas, como vivemos a era da globalização, o setor dos serviços, mais do que nunca, tem um peso substancial, daí começar a existir alguns estudos dirigidos ao posicionamento a valor da marca neste setor.

No presente trabalho a inovação passa pela associação do valor da marca ao setor bancário mas no seu segmento pequenas e médias empresas. Pretende-se dar resposta a uma serie de hipóteses relacionadas com o valor da marca dentro do setor financeiro português.

Os clientes de mercados de consumo e mercados industriais são muito diferentes entre si, como tal, apoiam as suas decisões de compra em aspetos muitos distintos do comportamento corporativo das entidades. No mercado de consumo, grandes quantidades de consumidores têm necessidades similares, as transações são geralmente de pequena quantidade, a perceção dos clientes determina o valor de um produto ou serviço e as empresas centram-se no valor da marca. Ainda neste mercado os “momentos da verdade” são breves, e as estratégias de venda das empresas jogam um papel chave. Nos mercados industriais, pelo contrário, existem menos clientes e as transações tendem a ter uma maior duração. Os usuários normalmente requerem um produto ou serviço a preço ajustado às suas necessidades, a utilidade desse produto ou serviço é que determina o seu valor, a marca significa muito pouco para o consumidor (Narayandas, 2005). Neste contexto, o valor da marca que particulares e empresas concedem a uma instituição financeira será totalmente distinto em função da sua orientação estratégica e de aspetos como as condições financeiras dos produtos, o trato ao cliente ou a gestão da marca.

A marca é uma fonte de criação de valor para as empresas, pois uma boa gestão da marca pode reduzir o risco associado à compra de um produto ou serviço (Erdem e Swait, 1998), favorece a lealdade, influencia positivamente na atuação financeira de uma empresa e propícia a sua duração (Bridges, 1992; Smith e Park, 1992). Num contexto tão competitivo como o atual, as entidades estão obrigadas a estabelecer marcas fortes, no mercado em que atuam, assim como, na mente dos consumidores (Barmet e Wherli, 2005). No setor dos serviços este efeito torna-se mais evidente. Assim, é necessário ter em conta que para dotar de valor uma marca é necessário conseguir ações e conexões emocionais fortes, únicas e favoráveis (Kamakura e Russell, 1991).

Mudanbi, Doyle e Wong (1997) referem que dentro dos mercados B2B a base da diferenciação reside na perceção que o cliente tem do valor superior de um produto ou serviço em quatro aspetos: produto, distribuição, atividades de apoio e atuação da empresa. O produto faz referência a questões como as especificidades técnicas ou níveis de qualidade percebidos, entre outras. A distribuição implica aspetos relacionados com a facilidade do pedido, a disponibilidade ou o envio do produto ao cliente. A variável atividades de apoio inclui questões relativas ao serviço técnico ou às facilidades financeiras oferecidos fornecedor do produto ou serviço. Por último, com a atuação da empresa, faz-se referência à capacidade da mesma em termos de estabilidade financeira, rentabilidade ou quota de mercado. Todos estes aspetos formam uma dimensão de compra mais racional, baseada em valorizações de atributos objetivos do fornecedor. Assim, na hora de eleger um banco com menor valorização global, as empresas terão mais em conta os atributos de caráter racional que o resto das dimensões de caráter corporativo.

No estudo de Sanchez *et al.* (2009), o segmento microempresas quando avalia uma instituição financeira considera a atenção ao cliente e o trato pessoal como as variáveis melhor valorizadas. Outros fatores que também se relevam são os serviços financeiros oferecidos e a rentabilidade e/ou custo associado aos mesmos. Estes fatores têm um caráter mais racional, baseados em aspetos objetivos que o cliente pode valorizar sem apelar a uma valorização subjetiva do serviço. Como fatores menos relevantes, os

autores referem a imagem social das instituições financeiras, a conveniência do serviço e o *design* das agências.

1.6.6 Atributos do gestor de conta

Num mercado cada vez mais competitivo, a banca comercial está a dar cada vez mais importância ao estabelecimento e manutenção de relacionamentos com os principais clientes corporativos. Tais esforços muitas vezes tornam-se o principal foco da estratégia de serviços bancários corporativos (Moriarty *et al.*, 1983).

Para este autor, o conceito de relacionamento bancário pode ser definido como “um reconhecimento de que um banco pode aumentar seus lucros através da maximização da rentabilidade do relacionamento com o cliente total ao longo do tempo, em vez de tentar extrair o máximo lucro a partir de determinado produto ou transação individual”.

Assim, o gestor de conta tem um papel fundamental nas relações entre o banco e os seus clientes. As empresas, quando investigadas, consideram que a sua relação é com o gestor de conta e não com o banco (Wood *et al.*, 1996). Daí a necessidade do gestor desenvolver um conjunto de competências, a fim de gerir o seu relacionamento com clientes (Madill, *et al.*, 2002).

Na ação do gestor de conta, distinguem-se dois tipos de fatores: reativos e proativos. Os fatores reativos estão relacionados com a disponibilidade do gestor, a resposta rápida às solicitações e à resolução de problemas. Nas ações proativas encontra-se a compreensão das necessidades de negócios dos clientes, da indústria onde este atua, a defesa do cliente no banco e a estruturação do acesso ao crédito. Os fatores proativos são o foco de uma nova cultura que os bancos estão a desenvolver (Winstanley, 1997).

Para Turnbull e Gibbs (1993), elo inicial entre gestor e cliente, muitas vezes dá origem a relações pessoais que transcendem as vendas de produtos bancários e atuam como um canal para a criação de relações. Essas relações pessoais geram certos benefícios intangíveis mas substanciais tanto para a empresa como para o banco. A empresa tem a garantia de acesso preferencial ao crédito e a redução do risco associado com a aquisição de produtos bancários complexos. O banco por sua vez ganha acesso a

informações sobre planos de negócios da empresa e as necessidades do produto bancário, que proporciona uma vantagem competitiva substancial na venda de vários produtos do banco à empresa.

Foram desenvolvidos dois modelos que descrevem as tarefas a serem executadas na gestão da relação entre gestor de conta e cliente (Watson, 1993).

O primeiro modelo estabelece uma sequência de dez etapas no desenvolvimento do relacionamento a fim de alcançar um objetivo predeterminado:

1. Pesquisar o mercado;
2. Estabelecer contacto;
3. Qualificar os potenciais clientes;
4. Planear uma abordagem de marketing;
5. Desenhar a proposta;
6. Apresentar a proposta;
7. Obter aprovação;
8. Cumprir o acordo;
9. Prestar serviço;
10. Consolidar a relação.

Para cada fase é definido o objectivo-chave e as responsabilidades específicas do gestor de conta.

O segundo modelo retrata as tarefas comunicativas que afetam a relação:

1. Listen: o gestor deve extrair informações sobre as exigências, as fontes atuais de serviços, níveis de satisfação e a personalidade de cada um dos membros. Sem essa informação, o gerente de conta carece de matéria-prima essencial para a elaboração de sua estratégia de marketing;
2. Champion: fazer com que a gerência do banco compartilhe a sua visão do potencial do cliente (lucro). Se o gestor de conta for bem-sucedido nesta tarefa, podem ser formuladas propostas concretas para ganhar o negócio do cliente;
3. Arrow: tornar disponíveis os recursos do banco;
4. Display: apresentação de propostas eficazes do banco.

O gestor deve orientar o fluxo bidireccional de informações de modo a incentivar o relacionamento e desenvolver um bom jogo entre as disponibilidades do banco e as necessidades identificadas do cliente.

O relacionamento com o gestor de conta é mencionado por alguns estudos como um dos principais determinantes para o desenvolvimento de uma relação com o banco.

1.7 Modelo Explicativo do Valor da Marca de Aaker

No contexto dos objetivos deste trabalho, adotou-se o modelo de Aaker como base de estudo, assim segue-se uma breve abordagem ao seu modelo de medição do valor da marca.

Aaker (1991) no seu modelo de medição concetual mostra que o valor da marca providencia valor ao consumidor e à empresa.

O resultado do valor para o consumidor traduz-se nas seguintes situações:

- Os ativos do valor da marca podem ajudar o consumidor a interpretar, processar e armazenar uma quantidade enorme de informação sobre produtos e marcas;
- Os ativos podem também afetar a confiança do consumidor na decisão de compra; um consumidor estará mais confortável com a marca que usou pela última vez e que considerou ter uma alta qualidade, ou estará mais confortável por esta ser familiar;
- Os ativos do valor da marca, particularmente a qualidade percebida e as associações da marca, podem aumentar a satisfação do consumidor enquanto utilizador do produto.

Os ativos da marca geram valor para a empresa no sentido em que o valor da marca pode aumentar a eficiência e a eficácia dos programas de marketing. A notoriedade da marca, a qualidade percebida e as associações à marca podem fortalecer os laços de lealdade à marca, ao aumentar a satisfação do consumidor e providenciar razões para comprar o produto, mesmo quando esses ativos não são visíveis na escolha da marca, eles podem reduzir o incentivo de experimentar outras marcas. O valor da marca pode originar margens de lucro elevadas dos produtos ao permitir um preço prémio e reduzir o interesse por promoções. O valor da marca pode providenciar uma plataforma para crescimento das extensões da marca. Pode ter influência nos canais de distribuição, pois tal como os consumidores, os intervenientes do canal de distribuição terão menos incerteza ao lidar com um nome de marca conhecido, que já alcançou reconhecimento e estabeleceu associações fortes e, por fim, os ativos do valor da marca podem dar à empresa uma vantagem significativa, no sentido de criar uma barreira que previne a mudança de consumidores para marcas concorrentes.

Ainda segundo Aaker (1991), o desenvolvimento do valor da marca cria associações que conduzem a determinadas posições de mercado, o que lhe permite persistir por longos períodos de tempo e ser capaz de resistir a uma concorrência agressiva. Contudo, isso envolve um investimento inicial e contínuo, que pode ser substancial e que pode demorar a dar lucros.

Aaker (1991) propõe a análise de cinco fontes de valor da marca - lealdade à marca, notoriedade da marca, qualidade percebida, associações da marca e outros ativos da empresa ligados à marca, como patentes, marcas registradas e relações com canais de distribuição, como *franchising* ou concessões.

Cada fonte gera valor para a marca de várias formas, conforme exposto quadro 1.1, necessitando de investimentos para a sua criação e constante aperfeiçoamento. De salientar que estas fontes estão interrelacionadas.

Quadro 1.1 - O valor da marca e a sua geração de valor

Fontes de Valor da Marca (categorias)	Valor gerado por cada categoria	Síntese dos valores gerados
Lealdade à marca	<ul style="list-style-type: none"> • Ajuda na alavancagem comercial. • Reduz custos de marketing. • Garante maior tempo para reação às ameaças da concorrência. • Aumenta o número de clientes. 	<p>1. Proporciona valor aos clientes aumentado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interpretação/ processamento de informação. • Confiança na decisão de compra. • Satisfação dos clientes. <p>2. Proporciona valor à empresa aumentando:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eficiência e eficácia dos programas de marketing. • Lealdade à marca. • Preços/margens de lucro. • Extensões da marca. • Alavancagem comercial. • Vantagem competitiva.
Notoriedade da marca	<ul style="list-style-type: none"> • Permite criar a base de ligação com outras associações. • Torna a marca familiar, simpática, importante e respeitável. • Eleva a marca ao patamar das mais preferidas. 	
Qualidade percebida	<ul style="list-style-type: none"> • Oferece uma forte razão de compra. • Cria um posicionamento diferenciado. • Permite fixar um preço mais elevado. • Atrai o interesse dos canais de distribuição. • Permite estender a marca 	
Associações à marca	<ul style="list-style-type: none"> • Proporciona um ponto de diferenciação entre as marcas. • Cria atitudes e sentimentos positivos. • Proporciona a base para a extensão do portfólio de produtos. 	
Outros ativos da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Valor suplementar gerado pela marca. 	

Fonte: Adaptado de Aaker (1991).

1.8 Síntese Conclusiva

No presente capítulo apresentou-se, a partir da revisão da literatura realizada, as diferentes interpretações sobre a marca, a importância da marca nos serviços e na banca, o significado do valor da marca e seus determinantes.

Atendendo que o estudo da marca, a partir dos anos 90, teve um crescimento muito significativo, quer ao nível de estudos académicos, quer empíricos, resultado do papel importante que a marca passou a ter nas decisões estratégicas da gestão.

Assim, a criação de uma marca forte pode trazer vantagens competitivas quer para a empresa, quer para os consumidores, por forma aumentarem a capacidade de diferenciação criando barreiras à entrada de novos concorrentes.

Keller (2003) acrescenta outros grandes benefícios decorrentes de uma marca forte, com alto nível de notoriedade e uma imagem de marca positiva, como a alta rentabilidade do negócio e o baixo custo de gestão da marca, tornando-se a marca no principal ativo para o sucesso de uma empresa de serviços.

O valor da marca é fundamental para criar pontos de diferenciação que levam a vantagens competitivas baseadas em fatores distintos dos preços (Aaker, 1991). Na perspetiva da gestão, o valor da marca proporciona vantagens competitivas sustentáveis para a empresa (Bharadwaj *et al.*, 1993). Assim, o valor da marca é um instrumento importante do marketing para as finanças, para a estratégia da empresa e para o estudo do comportamento do consumidor (Davis, 2007).

Através do modelo explicativo de valor da marca de Aaker (1991), propõe-se a análise dos seguintes determinantes: a notoriedade, lealdade, qualidade percebida, associações à marca. A este modelo acrescenta-se as variáveis atributos das empresas e dos gestores de conta de acordo com o estudo realizado por Sanches *et al.* (2009) formando o modelo em estudo.

Capítulo II *Metodologia*

2.1 Introdução

Neste capítulo é apresentada a metodologia adotada que tem por base o modelo em que assenta este estudo. São abordados aspetos como formulação de hipóteses de investigação provenientes do modelo em estudo, a estrutura do questionário e a operacionalização de variáveis, a definição da população alvo e o processo de amostragem.

De seguida, pretende-se apresentar o modelo de equações estruturais a utilizar, que tem como objetivo testar as relações entre as variáveis.

2.2 Modelo Teórico

O modelo teórico apresentado tem por base o modelo explicativo do valor da marca de David A. Aaker (1991). Este modelo tem servido de referência para muitos estudos realizados sobre Valor da Marca e tem sido testado por académicos, como Yoo e Donthu, 1997; Yoo *et al.*, 2000 e 2002; entre outros, na verificação das dimensões em que o valor da marca se baseia, e razão pelo qual se optou por este modelo.

No entanto, a aplicação empírica do modelo não é feita na sua forma original com as suas cinco dimensões definidas (lealdade, qualidade percebida, notoriedade, associações à marca e outras propriedades dos ativos da marca), dado que a propriedade dos ativos da marca, não é usualmente testada e também por inclusão da variável atributos (da microempresa e do gestor). Esta última é testada, uma vez que, o estudo é feito no segmento *corporate* da indústria bancária.



Fonte: Revisão Teórica

O modelo teórico apresentado serve de base à representação de hipóteses de investigação formuladas.

Entre as várias causas de valorização da marca das empresas à banca, a aplicação deste modelo no segmento *corporate* na indústria bancária é o grande desafio. Considerando que este modelo já fez parte da maioria dos estudos de referência do valor da marca, no entanto, sempre aplicado ao nível de produtos ou ao nível da indústria bancária no segmento retalho.

Para este estudo foram seleccionadas quatro variáveis do modelo de Aaker (1991) – Notoriedade, Lealdade, Qualidade Percebida e Associações à Marca - e uma nova variável - Atributos (Microempresa e Atributos do Gestor) - estudada por outros autores mas que reúnem consenso na aplicabilidade deste estudo.

2.3 Objetivos

O principal objetivo deste estudo é avaliar as determinantes do valor da marca no segmento *corporate* na indústria bancária em Portugal Continental e também analisar em que medida as perceções dos clientes empresa, em termos de notoriedade, lealdade, qualidade percebida, associações à marca e atributos, afetam a globalidade da sua avaliação do valor da marca na banca.

De forma a alcançar o objetivo proposto, desenvolveu-se um conjunto de objetivos singulares a seguir expostos:

- Identificar as variáveis que determinam o valor da marca das instituições bancárias para os clientes empresa;
- Apresentar um modelo teórico para o estudo do valor da marca na banca;
- Avaliar o valor da marca nas diferentes instituições bancárias para os clientes empresa;
- Analisar empiricamente a relação direta entre as variáveis de valorização da marca;
- Analisar quais os determinantes do valor da marca dos clientes empresa junto do principal banco e de acordo com a sua dimensão e setor de atividade.

2.4 Formulação de hipóteses

Cada uma das dimensões do valor da marca pode, de alguma forma, ser influenciada pelas ações de marketing, ou seja, pode ser gerado, mantido e expandido fortalecendo as próprias dimensões referidas (Yoo *et al.*, 2000). Para este autor os gestores devem decidir sobre as ações de marketing tendo em conta o potencial impacto no valor da marca. No entanto, no setor dos serviços e mais concretamente no segmento *corporate* das instituições bancárias dificilmente existe algum cliente que esteja totalmente fidelizado apenas a uma instituição, desta forma o papel do Gestor toma uma relevância ainda maior.

Hipótese relacionada com a Notoriedade:

Aaker (1991) defende que as pessoas têm tendência a comprar marcas conhecidas porque se sentem mais confortáveis com a escolha de marcas familiares. A notoriedade faz com que a marca seja lembrada ou reconhecida nas considerações prévias a uma tomada de decisão do consumidor. A notoriedade *top-of-mind* aumenta a probabilidade da marca ser escolhida pelo consumidor, uma vez que uma marca não considerada não será escolhida. Uma marca com uma grande notoriedade conduz a um aumento da percepção do capital de marca por parte dos consumidores.

Hipótese 1: A notoriedade da marca está positivamente relacionada com o valor da marca, na indústria bancária para os clientes empresa.

Hipótese relacionada com a Lealdade:

A lealdade à marca é o resultado do consumidor admitir valorizar a marca que escolhe, resultado de uma avaliação percetual positiva e forte e que o conduz a um comportamento leal (Assel, 1992; Oliver, 1997, 1999; Chaudrini e Holbrook, 2001; Back, 2005). A lealdade a uma marca significa que os consumidores a comprem frequentemente e resistem a mudar para outra marca. Isto resulta dos consumidores leais terem respostas mais favoráveis a uma marca do que os consumidores não leais (Grover e Srinivasan, 1992). Há estudos empíricos que atestam a existência de uma relação positiva entre a lealdade e o valor da marca (Yoo *et al.*, 2000; Atilgan *et al.* 2005).

No que respeita ao setor bancário, não é usual os clientes serem totalmente leais a um banco pois, normalmente, estes têm conta em diversas instituições (Uncles et al. 1994; Rust et al. 2004; Coil et al. 2007), dispersando a atividade bancária pelos vários bancos.

Hipótese 2: A lealdade à marca está positivamente relacionada com o valor da marca, na indústria bancária para os clientes empresa.

Hipótese relacionada com a Qualidade Percecionada:

A qualidade percecionada diz respeito à avaliação subjetiva do consumidor sobre a qualidade do produto, em sintonia com a definição clássica de Zeithaml (1988) e Aaker (1991), e que também é seguida por Yoo *et al.* e Donthu, 2001. Um Consumidor que associa a uma determinada marca uma determinada qualidade está em condições de lhe atribuir um maior valor da marca.

Segundo Gronroos (1988), a qualidade percecionada é vista como função da qualidade esperada (gerada pela comunicação do mercado, imagem, “passa-palavra” e as necessidades dos clientes) e a qualidade experimentada (gerada pela qualidade técnica e funcional do serviço). A qualidade percebida dos serviços influencia as intenções do consumidor em comprar uma determinada marca (Veloutsou et al., 2004).

A qualidade percecionada tem reconhecida importância para o marketing de serviços financeiros enquanto fator de diferenciação entre concorrentes e fator central da decisão de escolha (Meidan, 1996).

Hipótese 3: A qualidade percecionada da marca está positivamente relacionada com o valor da marca, na indústria bancária para os clientes empresa.

Hipótese relacionada com as Associações à Marca:

As associações à marca podem criar valor para o consumidor e valor para a marca porque ajudam a diferenciar a marca e ajudam a comunicar benefícios ou atributos que geram comportamentos de compra e de uso da marca. Um conjunto de associações forte gera uma imagem de marca forte (Aaker, 1991).

Para Vincent e Campbell (1999) o processo de fusões e aquisições, que marcaram a história recente do setor financeiro, originou que os gestores de topo compreendessem que a gestão da sua marca corporativa era algo essencial para o seu futuro. Enquanto os logótipos e a publicidade dos bancos foram criando uma imagem corporativa, a percepção do público desenvolveu uma imagem de marca, num processo holístico, que começou de dentro da organização até ao seu exterior. As associações decorrentes deste processo deram um sentido à marca (Aaker, 1991).

Hipótese 4: As Associações da Marca estão positivamente relacionadas com o valor da marca, na indústria bancária para os clientes empresa.

Hipótese relacionada com os Atributos:

- **Microempresa**

Os clientes de consumo a retalho e as empresas são muito diferentes entre si, como tal apoiam as suas decisões de compra em diferentes aspetos do comportamento corporativo das instituições.

Os clientes empresa são normalmente em menor número e as transações realizadas tendem a ter maior duração. As empresas normalmente requerem um produto e um preço ajustado às suas necessidades, a utilidade desse produto/serviço é que determina o seu valor e as suas necessidades. A marca significa muito pouco para o consumidor empresa (Narayandas, 2005).

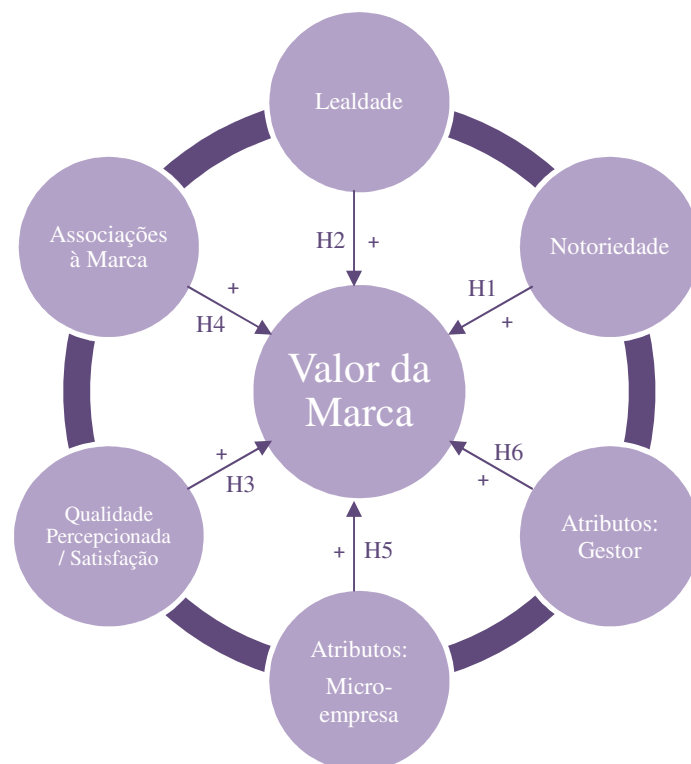
A marca é uma fonte de criação de valor, pois uma boa gestão da mesma pode reduzir o risco associado à compra de um produto (Erdem y Swait, 1998), favorece a lealdade e influência positivamente a actuação financeira de uma empresa e proporciona a sua duração (Bridges, 1992; Smith y Park, 1992). Propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5: A relação com o cliente empresa está positivamente relacionada com o valor da marca, na indústria bancária para os clientes empresa.

- **Gestor**

O relacionamento entre o consumidor e respectivo gestor de conta pode elevar a satisfação global dos clientes bancários. A relação destes é, na maioria das vezes, com o gestor de conta e não com a instituição bancária (Wood et al., 1996), e a sua substituição pode ser um dos principais fatores que pode levar à mudança de instituição (Lam e Burton, 2006). Neste contexto propõe-se a seguinte hipótese:

Hipótese 5: A relação com o Gestor de conta está positivamente relacionada com o valor da marca, na indústria bancária para os clientes empresa.



Fonte: Revisão teórica

2.5 Estrutura do Questionário e Operacionalização das Variáveis

Uma vez formuladas as hipóteses de investigação e de se terem identificado as variáveis relevantes para o estudo, escolheu-se como instrumento de recolha da informação um questionário. A elaboração do questionário foi baseada na revisão da literatura efetuada no Capítulo I. A opção incorreu por um questionário estruturado com questões específicas e fechadas e garantiu-se a uniformização das escalas formando-se escala de Likert constituída por sete níveis de medida.

A escala de Likert foi adotada por ser uma das mais recomendadas no estudo das atitudes, sendo útil na medição da intensidade dos sentimentos do inquirido (Churchill, 1979). Esta escala permite ao inquirido escolher o grau de concordância ou discordância perante uma escala de níveis. Neste processo, as respostas são graduadas de acordo com uma numeração específica. Para Malhota (2004), a escala de Likert é fácil de construir e administrar. Os inquiridos facilmente entendem como utilizar a escala. Outra vantagem associada a esta escala é o facilitar a quantificação dos resultados em análise. No entanto, a grande desvantagem é que demora algum tempo a responder porque os inquiridos têm que ler cada uma das afirmações.

Este é considerado o tipo de escala mais preciso e adequado para obter informação sobre variáveis subjectivas. Os níveis de medida utilizados, no presente estudo, variam entre 1 e 7, em que 1 representa a categoria de discordo totalmente e 7 representa a e de concordo totalmente.

Na elaboração do questionário é necessário um bom planeamento, por forma, a chegar ao objetivo de pesquisa. Para a construção do questionário são necessárias três etapas chave: primeiro a definição da informação a recolher, de seguida seleccionar o tipo de questionário e, por último, escolher o método de recolha dos dados, para assim atingir os objetivos de pesquisa.

A utilização de um questionário direto e estruturado está ligada à necessidade de se obter informação homogénea junto das empresas e assim validar todas as proposições teóricas. Neste questionário todas as questões são apresentadas da mesma forma e na

mesma ordem a todas as empresas como garantia que todas respondam às mesmas questões.

Considerando o modelo teórico e as hipóteses enunciadas, planeou-se qual a informação que era necessária recolher, identificando-se os constructos e os itens a incluir no questionário, com o objectivo de garantir a medição das variáveis e posterior verificação das hipóteses (Hill e Hill, 2009).

O questionário foi estruturado em três grupos de questões que se alinham da seguinte forma:

1. Situação bancária da empresa:

- ✓ Número de bancos com que a empresa trabalha;
- ✓ Identificação do principal banco;
- ✓ Tempo como cliente do principal banco;
- ✓ Exposição ou não ao crédito no principal banco;

2. Relação com o principal banco;

- ✓ Principais variáveis: notoriedade, lealdade, qualidade percebida/satisfação, associações à marca, atributos da empresa e do gestor.

3. Caracterização geral da empresa:

- ✓ Principal setor de atividade da empresa;
- ✓ Localização da empresa;
- ✓ Anos de atividade da empresa;
- ✓ Número de funcionários;
- ✓ Volume de Negócios registado pela empresa no ano 2010.

O segundo grupo dá forma às questões chave para o nosso estudo. As mesmas foram adaptadas a partir da literatura revista no Capítulo I. Assim, o questionário foi elaborado tendo por base os atributos identificados pelos estudos elaborados por Yoo e Donthu em 2002, os quais são hoje aceites por académicos e profissionais como uma avaliação quase universal do valor da marca na óptica dos consumidores (Washburn e Plank, 2002). No entanto, estamos na óptica das empresas e como tal foi necessário adaptar e complementar este estudo base com alguns estudos focados no valor da marca na óptica

empresarial. Assim, os constructos da Notoriedade e do Valor da Marca foram desenvolvidos a partir de Yoo *et al.*, (2002). O constructo da Lealdade foi adaptado de Prado e Santos (2003) e Yoo *et al.*, (2002). A Qualidade Percebida/Satisfação foi adaptada a partir de Yoo *et al.*, (2002) e Henning-Thurau *et al.*, (2002). O constructo das Associações à Marca foi desenvolvido a partir de Yoo *et al.*, (2002) e Bloemer e Odekerken-Schroder (2002). No que se refere ao constructo dos Atributos do Gestor, o mesmo foi adaptado a partir de Colgate e Lang (2003). Por último, o constructo dos Atributos da Microempresa foi adaptado a partir de Sanches *et al.* (2007). Os constructos e respetivos itens utilizados na elaboração do questionário são apresentados na tabela que se segue:

Quadro 2.1: Constructos, conteúdo dos *itens* e fonte dos *itens*

Itens	Fonte
Notoriedade	<ul style="list-style-type: none"> Yoo <i>et al</i> (2002)
1. Reconheço a imagem do principal Banco 2. Consigo distinguir o principal Banco face aos restantes 3. Conheço bem o principal Banco	
Lealdade	<ul style="list-style-type: none"> Prado e Santos (2003) Yoo <i>et al</i> (2002) – item 5 (questões com adaptações ao segmento empresa)
1. A empresa vai manter a conta no principal Banco 2. A empresa vai recomendar principal Banco a outras empresas com quem se relaciona 3. A empresa vai aumentar o envolvimento/grau de concentração de recursos no principal Banco 4. A empresa vai elogiar o principal Banco 5. O principal Banco é a primeira escolha da empresa	
Qualidade Percebida / Satisfação	<ul style="list-style-type: none"> Yoo <i>et al</i> (2002) – item 1 a 3 Henning-Thurau <i>et al.</i> (2002), utilizando um subconjunto da escala de satisfação aplicada por Oliver (1997).
1. A qualidade esperada nos serviços do principal Banco é muito elevada 2. A possibilidade do principal Banco oferecer soluções ajustadas às necessidades da empresa é muito elevada 3. A probabilidade do principal Banco ser de confiança é muito elevada 4. A empresa aprecia o serviço prestado pelo principal Banco 5. De uma forma geral, a empresa está satisfeita com o principal Banco 6. A empresa fez a escolha certa quando decidiu ser cliente do principal Banco	

Associações à Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Yoo <i>et al</i> (2002) • Bloemer e Odekerken-Schroder (2002)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Ocorrem-me facilmente algumas características do principal Banco 2. Lembro-me rapidamente do símbolo ou logótipo do principal Banco 3. Tenho facilidade em, mentalmente, visualizar o principal Banco 4. O principal Banco é uma instituição sólida 	
Atributos – Gestor	<ul style="list-style-type: none"> • Colgate e Lang (2003) <p>(questões com adaptações por junção de itens com significado semelhante)</p>
<ol style="list-style-type: none"> 1. O Gestor da empresa tem disponibilidade para atender a empresa 2. O Gestor comunica com a empresa (telefone, e-mail, visita) 3. O Gestor entende as necessidades financeiras da empresa 4. O Gestor é rápido a responder aos pedidos da empresa 5. Tenho uma relação amigável com o Gestor da empresa 	
Atributos – Microempresa	<ul style="list-style-type: none"> • Sanchez <i>et al</i> (2007)
<ol style="list-style-type: none"> 1. O principal Banco tem Agências próximo das instalações da empresa 2. O principal Banco tem uma boa oferta de produtos aforro 3. O principal Banco tem uma boa oferta de produtos financeiros / crédito 4. O principal Banco está sempre atento aos últimos avanços tecnológicos (<i>homebanking</i>) 5. O serviço <i>homebanking</i> é inovador estando sempre a integrar novos produtos e serviços 	
Valor da Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Yoo <i>et al</i> (2002)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Faz sentido adquirir produtos e serviços do principal Banco, em detrimento de produtos similares de outros Bancos 2. Ainda que outro Banco tivesse as mesmas características que o principal Banco, a empresa continuava a preferir os produtos e serviços do principal Banco 3. Se existir outro Banco tão bom quanto o principal Banco, a preferência recai sobre o principal Banco 4. Se outro Banco for exactamente igual ao principal Banco, parece mais inteligente escolher o principal Banco 	

Com o questionário realizado pretende-se analisar os determinantes do valor da marca no segmento *corporate* da indústria bancária. Para o efeito iniciou-se o questionário por perguntar com quantos bancos a empresa trabalha. De seguida é solicitado que o respondente seleccione o principal banco da sua empresa. A partir desta questão, todo o questionário é baseado no banco que a empresa definir como principal.

A disponibilização do questionário para o público-alvo foi antecedida por um pré-teste a 10 empresas. A necessidade da realização de um pré-teste prende-se ao facto de se ter

que analisar os aspetos relativos à estrutura do questionário. Quanto à macroestrutura são analisados aspetos tais como a sequência/fluxo do questionário; correção dos filtros e a duração do questionário. Ao nível da microestrutura analisam-se os aspetos relativos à variação das respostas; o significado das perguntas e o nível de dificuldade das questões.

Após a análise das respostas obtidas e das dificuldades observadas no preenchimento do questionário-piloto, nenhuma questão foi alterada ou retificada dando-se seguimento ao questionário junto de empresas que sejam clientes de pelo menos um banco.

2.6 População Alvo e Amostragem

A população alvo deste estudo são todas as micro ou pequenas empresas que atuam nos vários sectores de atividade, de diversas dimensões, localizadas em território nacional e que detêm uma conta em pelo menos um banco. A amostra deve ser representativa de forma a obter conclusões válidas. Uma amostra representativa é aquela que constitui um microcosmo da população da qual é extraída, sendo idêntica a essa população em todos os aspetos (Diamantopoulos & Schelegelmilch, 1997).

Uma vez que estamos perante empresas, importa referenciar que o elemento da amostra que respondeu ao questionário foi a pessoa responsável pelo relacionamento da empresa com o principal banco, com capacidade para a tomada de decisões bancárias ou financeiras ou com capacidade para as influenciar, podendo ser sócios, administradores, directores ou gestores financeiros.

2.6.1 Procedimentos de Amostragem e Recolha de Dados

Os métodos de seleção da amostra foram de natureza não probabilística, por conveniência e *snowball*. Por conveniência, uma vez que se divulgou o questionário na versão *online*¹ via *email* a pessoas conhecidas (na qualidade de representantes de várias empresas junto a banca). Por *snowball* dado que se solicitou aos destinatários do *email* para reenviar a empresas conhecidas, no sentido de divulgarem. Inicialmente foram enviados cerca de 120 questionários.

A recolha dos dados decorreu entre os meses de Junho, Julho, Agosto e Setembro sendo possível obter 201 questionários válidos.

A amostra deste estudo seguiu as dimensões recomendadas pela literatura quando se utiliza um modelo de equações estruturais. Autores como Anderson e Gerbing (1988) recomendam 100 a 150 inquiridos. Hair *et al.*, (2005) recomendam 200 respostas como tamanho amostral crítico.

¹ Questionário disponibilizado no site *Free Online Surveys*, através do link: <http://FreeOnlineSurveys.com/rendersurvey.asp?sid=8gj5uivqol82ehr937791>

2.7 Método Estatístico – Modelo de Equações Estruturais

Após a recolha dos questionários e a construção da base de dados é necessário proceder ao ensaio do modelo teórico que vai permitir testar as hipóteses avançadas relativamente aos determinantes do valor da marca das empresas à indústria bancária. Para o efeito utiliza-se o modelo das equações estruturais que permite testar as relações entre as variáveis. A aplicabilidade deste modelo é seguida de acordo com as etapas definidas por Hair *et al.*, (2005).

De acordo com estes autores o método das equações estruturais tem sido amplamente utilizado nas ciências sociais dado que proporciona aos investigadores um meio compreensivo para avaliar e alterar modelos teóricos, contendo um grande potencial para o desenvolvimento das teorias. Quando se pretende estimar e validar um modelo teórico do valor da marca é importante garantir que exista uma correta interdependência entre o modelo teórico e o modelo empírico, pelo que se adota um procedimento lógico que já fez as suas provas em múltiplos trabalhos de natureza científica.

As fases que compõem o modelo das equações estruturais são as seguintes (Hair *et al.* 2005):

Fase 1 - Desenvolver o modelo teórico de base:

A conceptualização do modelo tem em consideração as hipóteses de investigação, dado que servem de guia de ligação entre as variáveis latentes umas com as outras e com os seus indicadores correspondentes. No desenvolvimento do modelo as variáveis endógenas e exógenas devem estar claramente diferenciadas e não devem estar omissas, de forma a não haver lugar a erros de especificação.

Fase 2 – Construir o diagrama de caminhos:

O diagrama de caminhos é elaborado para que se estabeleçam todas as relações causais. O diagrama de caminhos é mais do que uma representação visual de relações causais porque permite apresentar, não apenas as relações previstas entre os constructos (relações entre as variáveis dependentes e independentes) mas também as relações

associadas (correlações) entre os constructos e seus indicadores (Hair *et al.*, 2009). A importância da elaboração deste diagrama ocorre de certas hipóteses do modelo poderem estar refletidas na ausência de caminhos.

Fase 3 – Especificação do modelo:

A especificação do modelo consiste em converter o diagrama de caminhos num conjunto de equações estruturais que especifiquem o modelo e que permita a sua estimação.

O primeiro passo na construção de um modelo de equações estruturais é propor as construções teóricas relevantes, os seus indicadores e a estrutura ou padrões de relacionamento. Este conjunto de procedimentos denomina-se por especificação. A especificação do modelo envolve a descrição da natureza e o número de parâmetros a serem estimados. Segundo Hair *et al.* (2009), Diamantopoulos e Siguaw (2000) e Bollen (1989) a especificação do modelo em termos formais é feita através de uma série de equações que definem as relações estruturais que relacionam os constructos, a especificação do modelo de medida, dando indicação de quais são as variáveis que medem cada constructo e definir o conjunto de matrizes que indicam qualquer hipótese de correlação entre os constructos ou as variáveis.

Fase 4 – Definição da matriz de dados a utilizar:

A matriz dos *inputs* pode ser de informação sobre as covariâncias ou sobre as correlações entre as variáveis latentes. Utiliza-se a matriz de covariâncias quando a finalidade é ensaiar uma teoria, desde que as variâncias e as covariâncias satisfaçam as hipóteses de metodologia ou os dados estejam na forma apropriada para validar as relações causais. Quando o objetivo é apenas obter os padrões de relacionamento e não é necessário a explicação total da teoria a testar, a matriz de correlações é aceitável.

Fase 5 – Identificação do modelo:

A quinta fase da metodologia consiste na avaliação da identificação do modelo de equações estruturais. A identificação compara o número de informações independentes

presentes na matriz de covariâncias (ou correlações) com o número de coeficientes a estimar. O único problema da identificação dos modelos de equações estruturais está ligado ao facto de um modelo que não seja identificado não consegue produzir estimativas únicas.

Segundo Hair *et al.* (2009), Diamantopoulos e Siguaw (2000) e Bollen (1989) existem duas regras básicas para a identificação do modelo: as condições de ordem e de característica. A condição de ordem diz que os graus de liberdade do modelo devem ser maiores ou iguais a zero ($df \geq 0$), sendo que esta condição é necessária, mas não é suficiente para a identificação do modelo. O modelo também pode obedecer à condição de característica, que requer que se determine algebricamente que cada parâmetro é identificado de forma única.

Na identificação do modelo, a informação resultante dos dados é examinada para determinar se é suficiente para a estimação dos parâmetros, isto é, deve-se obter um único valor para os parâmetros especificados dos dados observados e recolhidos. Se o modelo for identificado, então é possível a estimação dos parâmetros. O modelo é identificado se todos os parâmetros forem identificados.

Fase 6 – Estimação e avaliação da qualidade do modelo:

Esta sexta e penúltima fase consiste na estimação e avaliação da qualidade do modelo considerando-se um conjunto de indicadores estatísticos que vão permitir retirar conclusões a este nível. As medidas de bondade do ajustamento medem a correspondência entre a matriz de *inputs* atuais ou observados (correlações ou covariâncias) com a prevista pelo modelo proposto. As medidas da bondade do ajustamento podem ser de três tipos: medidas absolutas do ajustamento, que asseguram o ajustamento do modelo sem nenhuma adaptação; medidas incrementais do ajustamento, que comparam o modelo proposto com outro modelo especificado pelo investigador; e medidas parcimoniosas do ajustamento, que corrigem as medidas ao providenciar a comparação entre modelos com diferentes números de coeficientes estimados, com o objetivo de determinar a quantidade de ajustamento obtida por cada coeficiente.

Anderson e Gerbing (1982, 1988) defendem que a modelização de equações estruturais deve ser feita através de dois modelos conceptuais distintos: a análise fatorial ou modelo de medida confirmatório e o modelo estrutural confirmatório ou modelo estrutural. O modelo de medida especifica as relações das medidas observadas com os constructos subjacentes. O modelo estrutural especifica as relações causais entre os constructos, de acordo com a teoria e com os seus indicadores.

Apesar de ser possível realizar a estimação destes dois modelos em simultâneo, estes autores consideram que existe vantagem em estimar os modelos separadamente, quer ao nível de testar teorias, quer ao nível de assegurar a validade dos constructos.

Atendendo que estamos num modelo de pesquisa que irá medir o comportamento do consumidor, mesmo que sejam empresas, medir com precisão as hipóteses formuladas, através de constructos teóricos de variáveis não observáveis, torna-se um grande desafio. Assim, a análise dos *itens* que medem os constructos e o seu grau de confiança é de extrema importância.

Seguem-se assim as fases de seleccionar e aceder aos *itens* finais que se utilizam para os constructos relevantes. Primeiramente efectua-se uma análise fatorial exploratória a todas as variáveis manifestas, no sentido de se verificar, para a realidade em causa, se faz sentido manter as escalas sem nenhum tipo de ajustamento. De seguida efectua-se uma análise à fiabilidade aos *itens* através da análise do coeficiente *Alfa de Cronbach*.

Autores como Anderson e Gerbing (1988) defendem que a unidimensionalidade reflete a existência de um traço único ou um constructo subjacente a um conjunto de medidas. Assim, para estabelecer a unidimensionalidade de um constructo os indicadores empíricos devem estar significativamente associados à variável latente subjacente e devem estar associados apenas com essa variável (Hair *et al.*, 2009; Anderson e Gerbing, 1982, 1988).

A análise fatorial exploratória e a análise fatorial confirmatória são dois métodos comuns para verificar a unidimensionalidade da medida (O’Leary-Kelly e Vokurka, 1998). A análise fatorial examina combinações lineares entre os indicadores empíricos

e, como estes se relacionam com as variáveis latentes subjacentes. Sob a análise fatorial exploratória, as associações entre os indicadores empíricos e as variáveis latentes não estão predefinidas. Na análise fatorial confirmatória essas associações estão especificadas.

O *Alfa de Cronbach* (α), apesar de algumas limitações, continua a ser a medida da fiabilidade de uma escala mais utilizada nos estudos empíricos (Peterson, 1994). Hair *et al.*, 2009 também defendem a utilização deste indicador. Este coeficiente resulta diretamente das hipóteses do modelo amostral a estudar, assim um alto valor para o coeficiente *Alfa de Cronbach* (α) indica que os *itens* estão altamente correlacionados com as verdadeiras classificações.

Muitos foram os estudos realizados por diversos autores (Schmit, 1996; Nunnally, 1978; Churchill e Peter, 1984; Peter e Churchill, 1986; Cox, 1980; Peterson, 1994), relativamente ao coeficiente *Alfa de Cronbach* (α), para chegarem à conclusão que este coeficiente é relativamente robusto e não está sujeito a grandes flutuações, em consequência das características de *design* da pesquisa e em consequência do número de categorias e *itens* das escalas. A magnitude do coeficiente de *Cronbach*, segundo Peterson (1994), deve ser em função do constructo a medir mais do que das características subjacentes ao *design* da pesquisa.

Nunnally (1978) recomenda os valores dos indicadores de fiabilidade mais seguidos em diversos estudos. Este autor recomenda os seguintes valores mínimos para os indicadores, nomeadamente o coeficiente *Alfa de Cronbach* (α) em pesquisas aplicadas - os valores de 0,7 são tidos como um indicador razoável, os valores de 0,8 são tidos como um bom indicador e os valores de 0,9 são considerados como indicador excelente. No entanto, importa salientar que tratando-se de outro tipo de pesquisas, os valores de 0,7 para o coeficiente *Alfa de Cronbach* (α) será um indicador excelente numa pesquisa preliminar e o valor de 0,8 será considerado excelente na pesquisa básica.

De relevar que uma má especificação pode dar origem a confusões na interpretação (Burt, 1976). Em consequência, a estimação do modelo é feita de forma separada. Primeiro, estima-se o modelo de medida através da análise fatorial confirmatória e, se

não se encontrar problemas de especificação nem identificação prossegue-se com a estimação do modelo estrutural.

Fase 7 – Modificação do modelo estrutural:

Nesta última fase do modelo das equações estruturais realiza-se a interpretação do modelo, procedendo-se às modificações através da utilização de testes de hipóteses sobre os coeficientes e sobre os indicadores de qualidade do ajustamento, seguido da redefinição do modelo propondo um outro conjunto de relações.

2.8 Síntese Conclusiva

No presente capítulo definiu-se todos os constructos e respetivos *itens* e a escalas utilizadas para a sua medição. Foram também definidos os principais objetivos deste estudo, assim como o conjunto de hipóteses de validação do modelo após recolha dos dados empíricos obtidos através de um questionário apresentado à amostra selecionada. Com base na informação daqui retirada irá ser possível testar as várias hipóteses apresentadas, com base na revisão da literatura.

Os dados recolhidos serão tratados utilizando a ferramenta estatística SPSS.

Capítulo III *Análise e discussão dos resultados*

3.1 *Introdução*

Neste capítulo procede-se apresentação e discussão de resultados do estudo empírico efetuado. Na primeira fase é realizada a caracterização da amostra, análise descritiva dos resultados e análise do principal determinante associado ao valor de uma marca bancária. Segue-se o modelo estrutural, o teste de hipóteses de cada determinante do valor da marca das empresas à banca e interpretam-se os resultados obtidos. Por último, referenciam-se as conclusões obtidas da análise realizada através dos dados recolhidos para esse efeito.

3.2 Caraterização estatística da amostra

O estudo da amostra utilizada baseia-se em empresas que operam em território nacional e que têm conta bancária em pelo menos um banco. A caraterização das empresas inquiridas é realizada de acordo com a sua dimensão, o número de anos que opera no mercado, o setor de atividade e localização.

O estudo tem uma amostra (N) de 201 questionários respondidos, no entanto, com a salvaguarda de alguns dados omissos que por vontade do inquirido não foram respondidos, assim, nem sempre se reflete um N igual a 201.

Pela análise à tabela 3.1 verifica-se a caraterização estatística da amostra através das frequências absoluta e relativa.

A dimensão das empresas é normalmente medida pelo número de funcionários que acolhe e pelo volume de negócios. Assim, em relação ao número de funcionários, 66,7% das empresas tem menos de 10 funcionários, 22,2% tem entre 10 e 49, 5,1% tem entre 50 e 99 e 6,1% tem mais de 100. No que se refere ao volume de negócios 60,3% das empresas têm um volume de negócios inferior a 500.000€, 28,6% entre 500.000€ e 2,5M€ (milhões de euros), 6,5% entre 2,5M€ a 5M€ e 4,5% têm um volume de negócios superior a 5M€. Pode-se verificar que são as empresas com um volume de negócios inferior a 500.000€ que têm um maior destaque junto das empresas inquiridas.

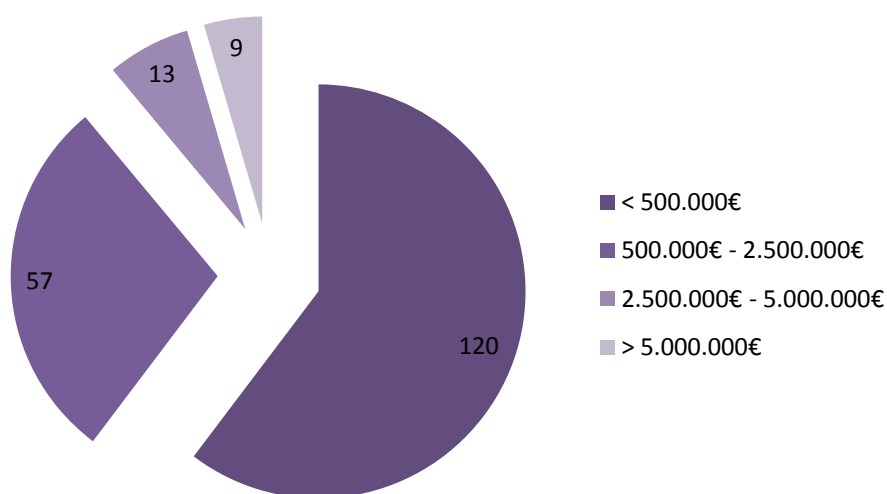
Em relação à antiguidade no mercado verifica-se que a maior percentagem, com 29,1%, pertence às empresas que operam no mercado entre 6 a 10 anos, 23,6% operam no mercado entre 11 e 19 anos e 20,1% encontram-se no mercado há mais de 20 anos. Empresas constituídas há menos de 2 anos correspondem apenas a 9,5% da amostra.

Relativamente ao setor de atividade verifica-se que o setor dos serviços tem o maior domínio com 70,9% das empresas inquiridas, seguido da indústria com 28,1% e agricultura com apenas 1%.

Quanto à localização, 72,4% das empresas localizam-se na região norte do país, seguido de 22,6% na região centro e apenas 5% das empresas inquiridas têm sede no sul do país.

Tabela 3.1 - Caracterização estatística da amostra

		Frequência	
		Absoluta	Relativa
Setor de atividade	Agricultura	2	1,0%
	Industria	56	28,1%
	Serviços	141	70,9%
Localização	Norte	144	72,4%
	Centro	45	22,6%
	Sul	10	5,0%
N.º anos no mercado	1 - 2 anos	19	9,5%
	3 - 5 anos	35	17,6%
	6 - 10 anos	58	29,1%
	11 - 19 anos	47	23,6%
	> 20 anos	40	20,1%
N.º de funcionários	até 10	132	66,7%
	10 - 49	44	22,2%
	50 - 99	10	5,1%
	> 100	12	6,1%
Volume de Negócios no ano 2010	< 500.000€	120	60,3%
	500.000€ - 2.500.000€	57	28,6%
	2.500.000€ - 5.000.000€	13	6,5%
	> 5.000.000€	9	4,5%

Gráfico 3.1 – Caracterização da amostra de acordo com o Volume de Negócios

3.3 Caraterização da lealdade bancária das empresas

A caraterização da lealdade das empresas ao setor bancário foi inicialmente analisada através de quatro pontos-chave:

1. Número de bancos com que trabalha;
2. O principal banco;
3. O tempo que trabalha com o principal banco;
4. Possui crédito contratado.

A tabela 3.2 apresenta o número de bancos com que as empresas inquiridas trabalham. Verifica-se que a maioria das empresas (36%) trabalha com dois bancos. 23% com um único banco, seguido de 21,5% que opta por trabalhar com três bancos. Apenas 1% das empresas inquiridas estabelecem contato com mais de oito bancos. Conclui-se, assim, que no setor bancário os consumidores empresa não são totalmente leais a um banco, visto que em média trabalham com dois ou mais bancos simultaneamente. Trata-se da lealdade polígama já referenciada na revisão da literatura.

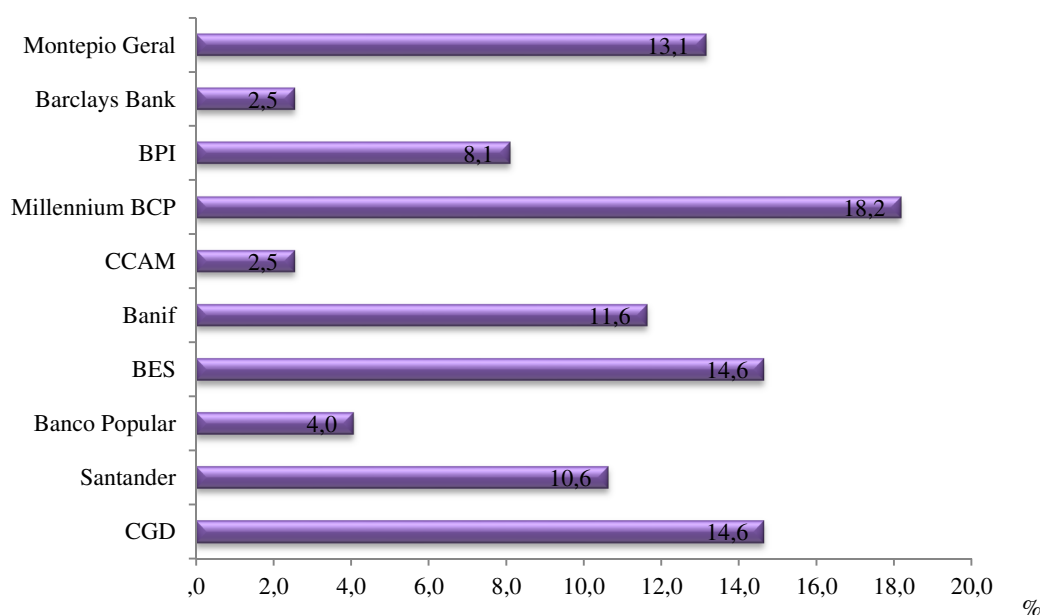
Tabela: 3.2 – Número de bancos com que empresa trabalha

N.º de bancos	Frequência	
	Absoluta	Relativa
1	46	23,0%
2	72	36,0%
3	43	21,5%
4	19	9,5%
5	8	4,0%
6	7	3,5%
7	3	1,5%
8 ou mais	2	1,0%

No que se refere ao principal banco a escolha recai sobre os três maiores bancos nacionais. Para 18% das empresas inquiridas o Millennium BCP é o seu principal banco, seguido da CGD e BES com uma quota idêntica de 14,6%. O Montepio Geral ocupa a quarta posição com 13,1% das empresas inquiridas. O Banif abrange uma quota de 11,6% e sexto lugar com 10,6% cabe ao Santander. Os restantes bancos a operar no

mercado nacional com quotas menos expressivas nas relações com as empresas são o BPI, Banco Popular, Barclays Bank e CCAM. Pela análise realizada denota-se que os bancos nacionais são uma preferência sobre as empresas face aos restantes bancos internacionais que operam no nosso país.

Gráfico 3.2 – Principal banco com que a empresa trabalha



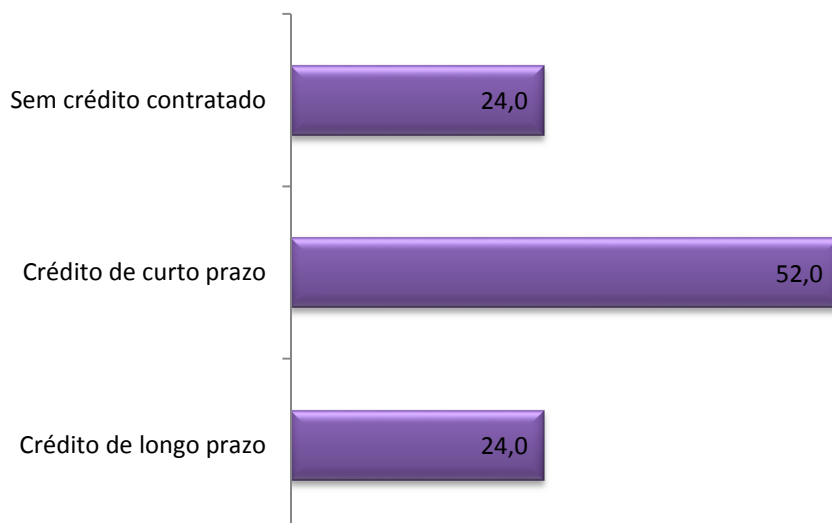
O número de anos que a empresa trabalha com o principal banco é o terceiro ponto em análise. Assim, pela tabela 3.3 é possível observar que apenas 5,5% das empresas inquiridas trabalha com o principal banco há menos de um ano, 16,6% entre 1 a 3 anos, 26,1% entre 4 a 6 anos, 16,6% entre 7 a 9 anos e com a maior percentagem (35,2%) as empresas que trabalham com o principal banco há mais de 10 anos.

Tabela 3.3 – Número de anos que a empresa trabalha com o principal banco

N. de anos	Frequência	
	Absoluta	Relativa
< 1 ano	11	5,5%
1 - 3 anos	33	16,6%
4 - 6 anos	52	26,1%
7 - 9 anos	33	16,6%
> 10 anos	70	35,2%

Por último, uma breve análise ao tipo de crédito contratado pelas empresas com o principal banco. Pelo gráfico 3.3 é perfeitamente visível que mais de metade das empresas inquiridas dá especial relevância à contratação de crédito de curto prazo.

Gráfico 3.3 – Operações de crédito contratado pelas empresas



3.4 Caracterização estatística dos determinantes

Na tabela 3.4 é apresentada a caracterização estatística dos determinantes que compõe o modelo em estudo no presente trabalho. Essa caracterização é efetuada pela análise à média, mediana, desvio-padrão, máximos e mínimos para os vários *itens* dos determinantes.

Tabela 3.4 - Caracterização estatística dos determinantes

Determinantes	Itens	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Associações à marca	Ocorrem-me facilmente algumas características do principal banco	5,70	6	1,15	2	7
	Lembro-me rapidamente do símbolo ou logótipo do principal banco	6,06	6	1,02	3	7
	Tenho facilidade em, mentalmente, visualizar o principal banco	5,97	6	1,17	1	7
	O principal banco é uma instituição sólida	5,32	6	1,47	1	7
Notoriedade	Reconheço a imagem do principal banco	6,12	6	0,96	3	7
	Consigo distinguir o principal banco face aos restantes	5,76	6	1,14	2	7
	Conheço bem o principal banco	5,10	5	1,48	1	7
Qualidade percebida / Satisfação	A qualidade esperada nos serviços do principal banco é muito elevada	5,14	5	1,17	1	7
	A possibilidade do principal banco oferecer soluções ajustadas às necessidades da empresa é muito elevada	4,97	5	1,24	1	7
	A probabilidade do principal banco ser de confiança é muito elevada	4,98	5	1,31	1	7
	A empresa aprecia o serviço prestado pelo principal banco	5,12	5	1,32	1	7
	De uma forma geral, a empresa está satisfeita com o principal banco	5,24	5	1,30	1	7
	A empresa fez a escolha certa quando decidiu ser cliente do principal banco	5,11	5	1,32	1	7
Atributos microempresa	O principal banco tem Agências próximo das instalações da empresa	5,84	6	1,18	1	7
	O principal banco tem uma boa oferta de produtos aforro	4,87	5	1,31	1	7
	O principal banco tem uma boa oferta de produtos financeiros / crédito	4,86	5	1,20	1	7
	O principal banco está sempre atento aos últimos avanços tecnológicos (<i>homebanking</i> ,...)	5,34	5	1,39	1	7
	O serviço <i>homebanking</i> é inovador estando sempre a integrar novos produtos e serviços	5,28	5	1,45	1	7

Tabela 3.4 - Caracterização estatística dos determinantes (continuação)

Determinantes	Itens	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo
Atributos do gestor de conta	O Gestor tem disponibilidade para atender a empresa	5,41	6	1,46	1	7
	O Gestor comunica com a empresa (telefone, e-mail, visita)	5,33	6	1,52	1	7
	O Gestor entende as necessidades financeiras da empresa	5,12	5	1,51	1	7
	O Gestor é rápido a responder aos pedidos da empresa	5,22	6	1,58	1	7
	Tenho uma relação amigável com o Gestor da empresa	5,08	5	1,63	1	7
Lealdade	A empresa vai manter a conta no principal banco	5,56	6	1,27	1	7
	A empresa vai recomendar o principal banco a outras empresas com quem se relaciona	4,75	5	1,56	1	7
	A empresa vai aumentar o envolvimento/grau de concentração de recursos no principal banco	4,66	5	1,53	1	7
	A empresa vai elogiar o principal banco	4,74	5	1,61	1	7
	O principal banco é a primeira escolha da empresa	5,04	5	1,59	1	7
Valor da Marca	Faz sentido adquirir produtos e serviços do principal banco, em detrimento de produtos similares de outros bancos	5,00	5	1,49	1	7
	Ainda que outro banco tivesse as mesmas características que o principal banco, a empresa continuava a preferir os produtos e serviços do principal banco	5,20	5	1,44	1	7
	Se existir outro banco tão bom quanto o principal banco, a preferência recai sobre o principal banco	5,21	5	1,45	1	7
	Se outro banco for exatamente igual ao principal banco, parece mais inteligente escolher o principal banco	5,35	6	1,48	1	7

3.5 Valor da Marca - determinantes do valor da marca por setor, região, n.º de funcionários, volume de negócios e situação bancária da empresa

Como já referido na revisão da literatura, o valor da marca associado ao setor bancário depende de múltiplos fatores. É possível verificar que a maioria das empresas apesar de trabalhar com diversos bancos, consegue definir o seu principal banco e escolhe-lo em detrimento dos outros, quer por fatores como a qualidade percebida/satisfação, quer pelos atributos do gestor ou até mesmo pelo valor que atribui à marca. As empresas estabelecem relações duradouras com a instituição que elegem como principal.

Na tabela 3.5 é possível analisar os valores médios dos constructos do valor da marca e seus determinantes (associações à marca, notoriedade qualidade percebida, atributos da empresa, atributos do gestor, lealdade), por variável caraterizadora da empresa, nomeadamente setor de atividade, região, antiguidade no mercado, número de funcionários e volume de negócios, e também por situação bancaria da empresa (principal banco e anos de relação com o principal banco). Adicionalmente, como forma de testar a existência de diferenças entre as pontuações médias atribuídas a cada constructo, são apresentados os resultados do teste ANOVA de efeitos fixos.

Observa-se a existência de diferenças nas pontuações médias nas seguintes variáveis:

- (i) Associações: antiguidade da empresa e antiguidade da relação com o principal banco;
- (ii) Notoriedade: antiguidade da empresa e antiguidade da relação com o banco;
- (iii) Qualidade Percebida: região;
- (iv) Atributos da empresa: setor, antiguidade no principal banco, número de funcionários, volume de negócios, principal banco e antiguidade no principal banco;
- (v) Atributos do gestor: principal banco;
- (vi) Lealdade: principal banco, antiguidade no principal banco;
- (vii) Valor da marca: região, número de funcionários, principal banco.

Tabela 3.5 – Valores Médios determinantes do valor da marca por setor, região, n.º de funcionários, volume de negócios e situação bancária da empresa e Teste ANOVA.

Variável	Categoria	Associações	Notoriedade	Qualidade Percebida	Atributos Empresa	Atributos Gestor	Lealdade	Valor da Marca
Setor	Agricultura	5,63	4,84	5,17	5,00	4,90	5,30	5,63
	Industria	5,70	5,58	5,07	5,50	5,39	5,09	5,47
	Serviços	5,80	5,70	5,09	5,14	5,16	4,88	5,08
	F	0,27	1,02	0,02	2,91***	0,62	0,58	1,95
Região	Norte	5,72	5,73	5,00	5,22	5,27	4,85	4,91
	Centro	5,88	5,44	5,26	5,31	5,05	5,20	5,86
	Sul	5,85	5,70	5,65	5,40	5,56	5,26	6,28
	F	0,63	1,67	2,60***	0,28	0,73	1,46	13,83*
Antiguidade	3 - 5 anos	5,87	5,66	4,99	5,24	5,24	4,66	5,06
	6 - 10 anos	5,76	5,68	5,14	4,97	5,12	5,03	5,14
	11 - 19 anos	5,72	5,52	5,12	5,56	5,34	5,07	5,30
	> 20 anos	5,94	6,09	5,18	5,39	5,39	5,03	5,43
	F	2,31***	4,6*	0,45	2,8**	0,44	0,73	1,00
N.º de funcionários	até 10	5,77	5,69	5,03	5,13	5,13	4,82	5,03
	10 - 49	5,70	5,56	5,16	5,28	5,18	5,10	5,23
	50 - 99	5,90	5,60	5,12	5,78	5,82	5,32	6,08
	> 100	5,73	5,64	5,46	5,93	5,83	5,26	5,98
	F	0,17	0,22	0,72	3,71**	1,64	1,09	3,72**
Volume Negócios	< 500.000€	5,70	5,55	5,04	5,11	5,17	4,92	5,13
	500.000€ - 2.500.000€	5,86	5,80	5,17	5,51	5,28	4,99	5,24
	2.500.000€ - 5.000.000€	5,88	5,69	4,90	5,11	5,03	4,72	4,96
	> 5.000.000€	5,86	6,19	5,61	5,67	5,93	5,42	6,11
	F	0,58	1,68	1,10	2,83***	0,98	0,54	1,70
Principal banco	CGD	5,92	5,53	4,80	4,66	4,51	4,61	4,91
	Santander	5,55	5,43	5,28	5,53	5,28	5,09	5,57
	Banco Popular	5,63	5,67	4,88	5,26	4,85	4,75	5,56
	BES	5,68	5,68	5,01	5,36	5,17	4,70	5,01
	Banif	6,10	6,05	5,45	5,37	5,94	5,72	5,93
	CCAM	5,35	5,47	5,31	5,36	5,24	5,20	5,70
	Millennium BCP	5,70	5,79	4,88	5,41	5,29	4,84	5,03

Variável	Categoria	Associações	Notoriedade	Qualidade Percebida	Atributos Empresa	Atributos Gestor	Lealdade	Valor da Marca
Principal banco	BPI	5,59	5,33	4,99	5,21	4,95	4,76	4,89
	Barclays Bank	5,55	5,33	5,00	4,48	5,28	4,28	4,60
	Montepio Geral	5,87	5,69	5,44	5,36	5,55	5,26	5,22
	Outro
	F	0,95	0,94	1,18	1,99**	1,93**	1,69***	1,72***
Antiguidade no principal banco	< 1 ano	5,34	5,03	5,02	4,91	5,09	4,65	4,80
	1 - 3 anos	5,47	5,36	4,94	5,05	5,18	4,72	4,89
	4 - 6 anos	5,86	5,69	5,22	5,36	5,31	5,12	5,39
	7 - 9 anos	5,77	5,74	4,93	5,01	5,00	4,47	4,95
	> 10 anos	5,87	5,83	5,16	5,43	5,34	5,19	5,41
	F	2,03***	2,64**	0,63	1,97***	0,43	2,28***	1,83

3.6 Principais determinantes do valor da marca das empresas à banca

Os principais determinantes do valor da marca das empresas à banca serão analisados com base no modelo de equações estruturais cujas fases metodológicas estão descritas no Capítulo 2 deste estudo.

O objetivo deste modelo é testar as seguintes hipóteses:

- A notoriedade da marca está positivamente relacionada com o valor da marca, na indústria bancária para os clientes empresa (H1), ($\beta_1 > 0$);
- A lealdade à marca está positivamente relacionada com o valor da marca, na indústria bancária para os clientes empresa (H2), ($\beta_2 > 0$);
- A qualidade percebida da marca está positivamente relacionada com o valor da marca, na indústria bancária para os clientes empresa (H3), ($\beta_3 > 0$);
- As associações da marca estão positivamente relacionadas com o valor da marca, na indústria bancária para os clientes empresa (H4), ($\beta_4 > 0$);
- A relação com o cliente empresa está positivamente relacionada com o valor da marca, na indústria bancária para os clientes empresa (H5), ($\beta_5 > 0$);
- A relação com o Gestor de conta está positivamente relacionada com o valor da marca, na indústria bancária para os clientes empresa (H6), ($\beta_6 > 0$).

No quadro 3.1 propõe-se as notações das variáveis utilizadas no modelo.

Quadro: 3.1 – Notação das variáveis utilizadas no modelo estrutural

Constructos	Constructos exógenos	Constructos endógenos
Notoriedade	N1	
Lealdade	L2	
Qualidade percebida	QP3	
Associações à marca	AM4	
Relação com o cliente empresa	E5	
Relação com o Gestor de conta	GC6	
Valor da marca		VM7

Considerando as variáveis apresentadas e o sinal esperado das ligações entre as variáveis endógenas e exógenas, o modelo pode ser estruturado da seguinte forma:

Quadro 3.2 – Modelo Equação Estrutural

	Constructos endógenos	Constructos exógenos	Erros
Modelo	VM7	$\beta_1 N1 + \beta_2 L2 + \beta_3 QP3 + \beta_4 AM4 + \beta_5 E5 + \beta_6 GC6$	ξ_1

Após apresentação do modelo irá ser efetuada a seleção final dos itens a utilizar através da análise fatorial exploratória e análise da fiabilidade através do coeficiente *Alpha de Cronbach*.

3.6.1 Análise fatorial exploratória dos determinantes

A análise fatorial é um conjunto de técnicas estatísticas que procura explicar a correlação entre as variáveis observadas, simplificando os dados através da redução do número de variáveis necessárias para os descrever.

Para se poder aplicar o modelo fatorial deve haver correlação entre as variáveis. Se essas correlações entre as variáveis forem pequenas é pouco provável que partilhem fatores comuns.

O KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) e o teste de Bartlett são os dois procedimentos estatísticos que permitem aferir a qualidade das correlações entre as variáveis de forma prosseguir com a análise fatorial.

O KMO é uma estatística que varia entre zero e um, e compara as correlações de ordem zero com as correlações parciais observadas entre as variáveis.

O KMO perto de 1 indica coeficientes de correlação parciais pequenos, logo uma análise fatorial muito boa, enquanto valores próximos de zero indica que a análise fatorial pode não ser boa ideia, porque existe uma correlação fraca entre as variáveis.

O teste de Bartlett testa a hipótese da matriz das correlações ser a matriz identidade, cujo determinante é igual 1.

Tabela 3.6 – KMO e Teste de Bartlett

	KMO	Teste de Bartlett's
Associações à marca	0,680	237,59***
Notoriedade	0,597	143,42***
Qualidade Percebida / Satisfação	0,870	816,90***
Atributos Microempresa	0,720	447,60***
Atributos Gestor	0,893	820,49***
Lealdade	0,875	775,17***
Valor da marca	0,833	616,55***

*** Estatisticamente significativo a 1%

Pela análise à tabela 3.6 é possível verificar que para as variáveis qualidade percebida, atributos do gestor, lealdade e valor da marca têm pelo KMO uma correlação boa. Os atributos das microempresas têm uma correlação média, seguido das associações à marca com uma correlação entre as variáveis razoável. O mesmo não acontece com a notoriedade que apresenta uma correlação má entre as restantes variáveis.

O teste de Bartlett tem associado um nível de significância de 0,000 o que leva à rejeição da hipótese nula, ou seja, revela que há correlação entre algumas variáveis.

Seguem-se duas fases para selecionar e aceder aos *itens* finais que se utilizam, para os constructos relevantes. Primeiro realiza-se a análise fatorial exploratória a todas as variáveis manifestas, por forma a verificar se, para a realidade em causa, faz sentido manter a escala sem nenhum tipo de ajustamento. Depois é feita uma análise da fiabilidade aos itens através da análise ao Coeficiente *Alfa de Cronbach*.

Dos resultados obtidos, existem casos em que é necessário efetuar alguns ajustamentos. Os *itens* a eliminar têm uma fator *loading* inferior a 0,75. Assim, eliminou-se dois *itens* à escala das associações à marca e um item nas escalas da qualidade percebida, atributos das microempresas e lealdade. As únicas que não sofreram qualquer ajustamento são as escalas do valor da marca, da notoriedade e atributos do gestor, mantendo os *itens* iniciais.

Tabela 3.7 – Análise fatorial exploratória

Determinantes	Itens	F1	Valor Próprio	Variância explicada
Associações à marca	Ocorrem-me facilmente algumas características do principal banco	0,740	2,306	57,64%
	Lembro-me rapidamente do símbolo ou logótipo do principal banco	0,873		
	Tenho facilidade em, mentalmente, visualizar o principal banco	0,882		
	O principal banco é uma instituição sólida	0,468		
Notoriedade	Reconheço a imagem do principal banco	0,767	1,949	64,98%
	Consigo distinguir o principal banco face aos restantes	0,889		
	Conheço bem o principal banco	0,756		
Qualidade percebida / Satisfação	A qualidade esperada nos serviços do principal banco é muito elevada	0,841	4,154	69,23%
	A possibilidade do principal banco oferecer soluções ajustadas às necessidades da empresa é muito elevada	0,874		
	A probabilidade do principal banco ser de confiança é muito elevada	0,590		
	A empresa aprecia o serviço prestado pelo principal banco	0,876		
	De uma forma geral, a empresa está satisfeita com o principal banco	0,901		
	A empresa fez a escolha certa quando decidiu ser cliente do principal banco	0,869		
Atributos microempresa	O principal banco tem Agências próximo das instalações da empresa	0,346	2,873	57,46%
	O principal banco tem uma boa oferta de produtos aforro	0,734		
	O principal banco tem uma boa oferta de produtos financeiros / crédito	0,795		
	O principal banco está sempre atento aos últimos avanços tecnológicos (<i>homebanking</i> ,...)	0,885		
	O serviço <i>homebanking</i> é inovador estando sempre a integrar novos produtos e serviços	0,893		
Atributos do gestor de conta	O Gestor tem disponibilidade para atender a empresa	0,920	3,961	79,22%
	O Gestor comunica com a empresa (telefone, e-mail, visita)	0,920		
	O Gestor entende as necessidades financeiras da empresa	0,902		
	O Gestor é rápido a responder aos pedidos da empresa	0,893		
	Tenho uma relação amigável com o Gestor da empresa	0,811		

Tabela 3.7 – Análise fatorial exploratória (continuação)

Determinantes	Itens	F1	Valor Próprio	Variância explicada
Lealdade	A empresa vai manter a conta no principal banco	0,854	3,885	77,70%
	A empresa vai recomendar o principal banco a outras empresas com quem se relaciona	0,903		
	A empresa vai aumentar o envolvimento/grau de concentração de recursos no principal banco	0,590		
	A empresa vai elogiar o principal banco	0,921		
	O principal banco é a primeira escolha da empresa	0,868		
Valor da Marca	Faz sentido adquirir produtos e serviços do principal banco, em detrimento de produtos similares de outros bancos	0,823	3,231	80,77%
	Ainda que outro banco tivesse as mesmas características que o principal banco, a empresa continuava a preferir os produtos e serviços do principal banco	0,937		
	Se existir outro banco tão bom quanto o principal banco, a preferência recai sobre o principal banco	0,923		
	Se outro banco for exactamente igual ao principal banco, parece mais inteligente escolher o principal banco	0,908		

3.6.2 Análise da fiabilidade – Coeficiente *Alfa de Cronbach*

O *Alfa de Cronbach* é uma das medidas mais usadas para verificação da consistência interna de um grupo de variáveis (*itens*), podendo definir-se como a correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de *itens*, que meçam a mesma característica. Varia entre 0 e 1, considerando-se que *alfa* superior a 0,9 indica uma consistência interna muito boa, entre 0,8 e 0,9 boa, entre 0,7 e 0,8 razoável, entre 0,6 e 0,7 fraca e um *alfa* inferior a 0,6 considera-se uma consistência interna inadmissível.

Assim, pela análise à tabela 3.8 é possível observar o modelo estrutural proposto e verificar que os constructos associações à marca, notoriedade e atributos das microempresas apresentam valores entre 0,7 e 0,8 o que indica uma consistência interna razoável. Os constructos qualidade percebida, atributos do gestor, lealdade e valor da marca apresentam um *Alfa de Cronbach* acima dos 0,9 o que significa uma consistência interna muito boa.

Assim, verifica-se que os itens utilizados para medir os constructos a empregar nos modelos estão dentro dos valores recomendados.

Tabela 3.8 – Análise da fiabilidade das escalas pelo Coeficiente *Alfa de Cronbach*

Constructo	Associações à Marca	Notoriedade	Qualidade Percebida	Atributos Microempresa	Atributos do gestor	Lealdade	Valor da Marca
N. Itens	4	3	6	5	5	5	4
Alfa Cronbach	0,705	0,707	0,906	0,800	0,932	0,927	0,919

No presente estudo, a fiabilidade das escalas é assegurada apenas pelos valores conseguidos pelo coeficiente *Alfa de Cronbach*, uma vez que o trabalho utiliza escalas já desenvolvidas e aplicadas noutros trabalhos de pesquisa.

3.6.3 Análise fatorial confirmatória

Os constructos teóricos a medir no modelo proposto são diversos e têm em comum o facto de serem construções de variáveis que não são diretamente observáveis. A este tipo de variáveis chama-se variáveis latentes. Os indicadores ou os *itens* de medida das escalas são denominados variáveis manifestas que refletem as variáveis latentes.

Os constructos propostos no modelo teórico apresentado são medidos através de indicadores ou escalas propostas na literatura. As escalas utilizadas no presente estudo encontram-se validadas empiricamente, em outros estudos, com bons resultados e encontram-se no capítulo 2. O modelo de medida confirmatório determina a forma como as variáveis latentes são medidas.

Assim, o modelo de medida confirmatório determina a forma como as variáveis latentes são medidas.

A tabela seguinte apresenta os resultados da análise fatorial confirmatória que serve para determinar os itens que cada constructo deve ter e que devem ser usados na estimação dos modelos na sua forma estrutural.

Tabela 3.9 – Análise fatorial confirmatória

Constructo	Itens	Peso fatorial do modelo
Associações à marca	Ocorrem-me facilmente algumas características do principal banco	0,73
	Lembro-me rapidamente do símbolo ou logótipo do principal banco	0,83
	Tenho facilidade em, mentalmente, visualizar o principal banco	0,77
Notoriedade	Reconheço a imagem do principal banco	0,86
	Consigo distinguir o principal banco face aos restantes	0,62
	Conheço bem o principal banco	0,61
Qualidade percebida	A qualidade esperada nos serviços do principal banco é muito elevada	0,77
	A possibilidade do principal banco oferecer soluções ajustadas às necessidades da empresa é muito elevada	0,80
	A empresa aprecia o serviço prestado pelo principal banco	0,72
	De uma forma geral, a empresa está satisfeita com o principal banco	0,64
	A empresa fez a escolha certa quando decidiu ser cliente do principal banco	0,60
Atributos empresa	O principal banco tem Agências próximo das instalações da empresa	0,65
	O principal banco tem uma boa oferta de produtos financeiros / crédito	0,68
	O principal banco está sempre atento aos últimos avanços tecnológicos (<i>homebanking</i> ,...)	0,63
	O serviço <i>homebanking</i> é inovador estando sempre a integrar novos produtos e serviços	0,62
Atributos do Gestor	O Gestor tem disponibilidade para atender a empresa	0,79
	O Gestor comunica com a empresa (telefone, e-mail, visita)	0,72
	O Gestor entende as necessidades financeiras da empresa	0,65
	O Gestor é rápido a responder aos pedidos da empresa	0,64
	Tenho uma relação amigável com o Gestor da empresa	0,84
Lealdade	A empresa vai manter a conta no principal banco	0,65
	A empresa vai recomendar o principal banco a outras empresas com quem se relaciona	0,50
	A empresa vai aumentar o envolvimento/grau de concentração de recursos no principal banco	0,62
	A empresa vai elogiar o principal banco	0,57
	O principal banco é a primeira escolha da empresa	0,67
Valor da marca	Faz sentido adquirir produtos e serviços do principal banco, em detrimento de produtos similares de outros bancos	0,78
	Ainda que outro banco tivesse as mesmas características que o principal banco, a empresa continuava a preferir os produtos e serviços do principal banco	0,86
	Se existir outro banco tão bom quanto o principal banco, a preferência recai sobre o principal banco	0,84
	Se outro banco for exactamente igual ao principal banco, parece mais inteligente escolher o principal banco	0,83
Qui-quadrado / g.l.=3,2; RMSEA=0,04; GFI=0,94		

Considerando que as medidas observadas seguem uma distribuição normal multivariada, a aceitação estatística total do modelo que resulte de uma análise fatorial

confirmatória, é testada através do teste do qui-quadrado (χ^2). A hipótese nula do teste diz que a matriz das covariâncias ou correlações estimada é idêntica à matriz de covariância e correlações da população.

3.6.4 Estimação do modelo estrutural

Após a análise fatorial confirmatória ao modelo proposto, sucede-se à estimação dos modelos na sua forma estrutural. Os indicadores escolhidos são os sugeridos por Hair *et al.* (2009) como os melhores indicadores absolutos sobre a bondade do ajustamento, qui-quadrado, RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*) e GFI (*Goodness-of-Fit*).

O teste do qui-quadrado é aceitável.

O RMSEA é utilizado porque os modelos são estimados com base na matriz das covariâncias dos dados. Este indicador normalmente está situado entre os valores compreendidos de 0,05 (bom ajustamento) a 0,08 (ajustamento aceitável), no entanto, no modelo em estudo, este indicador apresenta o valor de 0,04 o que significa um muito bom ajustamento.

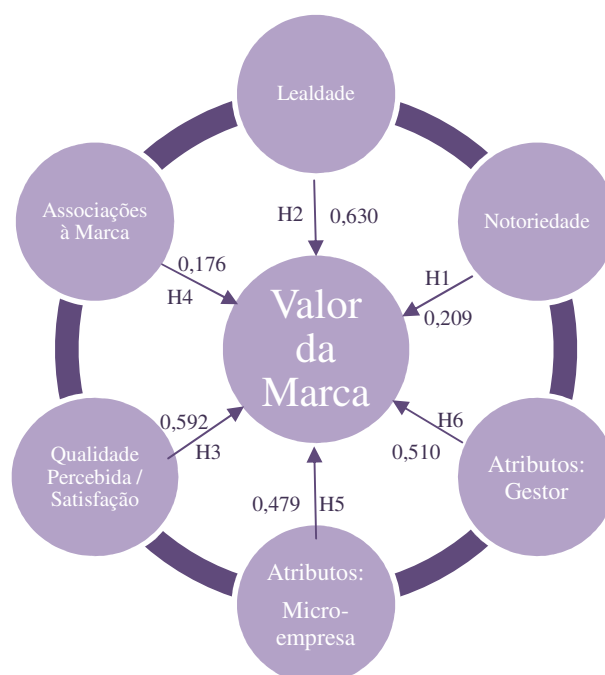
Tabela 3.10 – Modelo Estrutural Estimado

Hipótese	Estimativa	Conclusão
Associações -> Valor da Marca (+)	,176	Não suportada
Notoriedade -> Valor da Marca (+)	,209 **	Suportada
Qualidade Percebida -> Valor da Marca (+)	,592 ***	Suportada
Atributos empresa -> Valor da Marca (+)	,479 ***	Suportada
Atributos do gestor -> Valor da Marca (+)	,510 ***	Suportada
Lealdade -> Valor da Marca (+)	,630 ***	Suportada
Indicadores de Ajustamento		
Qui-Quadrado/gl	3,06	
RMSEA	0,04	
GFI	0,96	

Após a estabilização do modelo de medida e realizada a análise da qualidade dos ajustamentos, vai ser estimado o modelo estrutural proposto e verificar se as hipóteses de pesquisa são ou não confirmadas.

A tabela e figura seguintes demonstram os determinantes do valor da marca das empresas ao setor bancário de acordo com o modelo das equações estruturais.

Figura: 3.1 – Determinantes do valor da marca ao setor bancário



Após análise ao modelo estrutural verifica-se, que à exceção da hipótese das associações à marca, todas as restantes são suportadas pelo modelo. A não verificação desta hipótese está de acordo com os resultados de Ha *et al.* (2010) para o segmento particular. Em todas as hipóteses existe uma relação positiva com o valor da marca, ou seja, um incremento em cada um dos constructos irá aumentar o valor da marca das instituições bancárias no segmento empresas. Dos vários constructos mencionados, os que se tornam estatisticamente mais relevantes são a lealdade, qualidade percebida, atributos do gestor e atributos das empresas. O papel das variáveis atributos do gestor e atributos das empresas está de acordo com os resultados de Sanches *et al.* (2009).

3.7 Síntese conclusiva

O presente estudo baseia-se numa amostra de 201 empresas que operam no mercado nacional e têm conta bancária em pelo menos um banco.

A amostra é relativa a empresas de micro ou pequena dimensão em que o seu volume de negócios dificilmente é superior a 2,5M€ e o número de funcionários superior a 50.

Denota-se a existência de uma lealdade polígama, visto que a maioria das empresas trabalha em média com dois ou três bancos, no entanto, dessa relação é possível para elas eleger o principal banco.

Para as empresas inquiridas a banca nacional releva-se nas suas escolhas como principal, sendo os três maiores bancos nacionais – Millennium BCP, CGD e BES, a principal escolha.

A relação com o principal banco, para a maioria das empresas, existe entre 4 a 6 anos. E o tipo de produtos contratados recai, para a maioria, sobre o crédito de curto prazo.

Através da estimação do modelo de equações estruturais pode-se dizer que o valor da marca é explicado pela lealdade, seguido da qualidade percebida, atributos do gestor, atributos da empresa e por último notoriedade, considerando-se estas as hipóteses suportadas pelo modelo.

Verifica-se que a hipótese das associações à marca não foi suportada pelo modelo, o que contraria as teorias mencionadas na revisão da literatura. O papel das associações, no valor da marca, vai depender de múltiplos fatores. Atendendo que as associações estão ligadas às características externas, ao símbolo ou logotipo, à visualização mental e solidez do principal banco pode-se considerar o ponto de partida do nosso estudo. Se assim for, não deve ser considerada no mesmo nível explicativo das outras variáveis.

Pode também dizer-se que esta variável está diretamente ligada à notoriedade, hipótese que foi suportada, fortalecendo a perceção das empresas através da imagem.

Conclusão

No presente estudo propôs-se analisar os determinantes associados ao valor da marca aplicado à indústria bancária em Portugal, no seu segmento *corporate*.

Ao longo dos três capítulos que compõem este estudo apresentou-se os principais conceitos e abordagens adotados finalizando-se com um resumo conclusivo da tese efetuada e indicações de algumas pistas de investigação futuras.

No capítulo I apresentou-se o conceito da marca e seus benefícios, abordou o papel da marca nos setores dos serviços e na banca. Segue-se o conceito de valor da marca e uma abordagem sobre cada determinante que a compõe no modelo apresentado neste estudo. Os determinantes do valor da marca em estudo foram a notoriedade, a lealdade, a qualidade percebida, as associações e os atributos das empresas e dos gestores de conta.

No capítulo II revelou-se o modelo adotado neste estudo, os seus objetivos e a formulação das hipóteses de investigação. Apresentou-se toda a estrutura do questionário população-alvo, amostragem e seus procedimentos e recolha de dados. Por fim apresentou-se o modelo de equações estruturais utilizado para estimar o valor da marca.

O capítulo III apresentou os resultados e principais conclusões deste estudo.

O presente estudo baseou-se no modelo de Aaker, adaptado às aplicações de Yoo *et al.* (2000) e Sánchez *et al.* (2009) para estudar o valor da marca junto dos bancos nacionais para o segmento *corporate*. Criar valor para a marca, isto é, criar uma marca forte, é uma forma adequada de diferenciar o produto ou serviço de marcas concorrentes (Aaker, 1991). O valor da marca não pode ser criado no curto prazo mas pode ser criado apenas no longo prazo através de estratégias de marketing adequadas. Assim, o valor da marca é durável e sustentável, pelo que uma marca de elevado valor é um ativo valioso para uma empresa.

O estudo realizado visou identificar os determinantes do valor da marca na indústria bancária em Portugal para o segmento micro e pequenas empresas. Nas últimas

décadas, a gestão das marcas bancárias assumiu um papel de destaque, como comprova as ações de *rebranding* que ocorreram nos últimos anos, no entanto, estudos que reflitam tal, associados ao segmento empresas, são quase inexistentes, daí se pretender com este trabalho encontrar os determinantes do valor da marca no setor bancário aplicado a esse segmento tornando-o um estudo inovador.

O estudo revelou que as empresas trabalham em média com dois a três bancos, e com eles estabelecem relações duradouras.

Para a maioria das empresas inquiridas a escolha do principal banco recai sobre a banca nacional com destaque para os três maiores bancos – Millennium BCP, CGD e BES.

Quanto às determinantes do valor da marca pode-se concluir, através da estimação do modelo de equações estruturais, que o valor da marca é explicado pelos determinantes lealdade, seguido da qualidade percebida, atributos do gestor, atributos da empresa e por último notoriedade, considerando-se estas as hipóteses suportadas pelo modelo.

A questão que se levanta é o facto do determinante associações à marca não se revelar estatisticamente significativo na explicação do valor da marca. No entanto, este resultado é consistente com outros estudos do valor da marca.

No que se refere a limitações e recomendações deste estudo pode-se mencionar o facto da dimensão da amostra ser demasiado pequena para o universo em estudo. Através da utilização de uma amostra superior, com maior expansão a nível nacional, e uma maior diversificação sobre os setores, visto que existe uma significativa incidência sobre a região norte e o setor dos serviços, poderá verificar-se novos resultados.

A introdução de outros fatores explicativos no modelo de Aaker como a reputação, que traduz credibilidade e confiança na marca, valores que se tornam fundamentais em períodos de crise da indústria bancária, bem como, dimensões de solidez e estatura da marca, poderão contribuir para uma melhor compreensão dos fatores determinantes do valor da marca.

Recomenda-se também a avaliação de cada determinante isolado com vista a estabelecer relações com outras variáveis independentes não utilizadas neste estudo. Assim, o presente estudo poderá ser estendido através da comparação de modelos distintos do valor da marca.

Bibliografia

Aaker, D. A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, The Free Press, New York, NY.

Aaker, D. A. (1996a), “Measuring Brand Equity Across Products and Markets”, *California Management Review*, Vol. 38, N.º 3, pp. 102-120.

Aaker, D. A. (1996b), “Building Strong Brands”, The Free Press, New York, NY.

Aaker, D. A. (1996), *Construindo Marcas Fortes*, tradução Maria Lúcia Badejo, Porto Alegre, Bookman 2007.

Aaker, D. A. (1998), *Marcas – Valor da Marca. Gerenciando o Valor da Marca*, São Paulo, Negócio Editora.

Aaker, D. A. (2001), “Managing Assets and Skills: The Key to a Sustainable Competitive Advantage”, *California Management Review*, N.º 2, pp. 91-106.

Aaker, D. A. (2004), “Leveraging the Corporation Brand”, *California Management Review*, Vol. 46 N.º 3, pp. 6-18.

Aaker, D. A. (2004), *Brand Portfolio Strategy: Creating, Relevance, Differentiation, Energy, Leverage, and Clarity*, New York, Free Press.

Alba, J. W. e A. Chattopadhyay. (1985), “Effects of Context and Part-Category Cues on Recall of Competing Brands”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, N.º 3, pp. 340-345.

Almeida, Cristina Salomé Gomes (2010) “A Lealdade das Empresas ao Setor Bancário: Principais Fatores de Fidelização”, Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

Ambler, T., Bhattacharya, C.B., Edell, J., Keller, K.L., Lemon, K.N. e Mittal, V. (2002), “Relating Brand and Customer Perspectives on Marketing Management”, *Journal of Service Research*, Vol.5, N.º 1, pp. 13-25.

Anderson, E. W., C. Fornell, D. R. Lehmann (1994), “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 53-66.

Anderson, J. C. e D. W. Gerbing (1982), "Some Methods for Respecifying Measurement Models to Obtain Unidimensional Construct Measurement", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, N.º 4, pp. 453-460.

Anderson, J. R. (1983), *The Architecture of Cognition*, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Anderson, L. C. e D. W. Gerbing (1988), "Structural Equation Modelling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, Vol. 103, N.º3, pp. 411-423.

Antunes, Pedro Luís Fernandes (2006), “Determinantes do Valor da Marca nos Telemóveis”, Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Assael, H. (1992), *Consumer Behavior and Marketing Action*, PWS-Kent Publishing Company, Boston, MA.

Atilgan, Eda, Aksoy, Safak, Akinci, Serkan (2005), “Determinants of the Brand Equity: A Verification Approach in the Beverage Industry in Turkey”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.23, N.º3, pp. 237-248.

Barbosa, Cristina Sousa (2009), “Notoriedade e Valor da Marca dos Vinhos Verdes”, Tese de Mestrado, Faculdade de Economia da Universidade do Porto, Porto.

Barmet, T. y Wherli, H. P. (2005): "Service Quality as an Important Dimension of Brand Equity in Swiss Services Industries", *Managing Service Quality*, Vol. 15 N.º2, pp. 132-141.

Beerli, Asunción, J. D. Martín e A. Quintana (2004), "A Model of Customer Loyalty in the Retail Banking Market", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, N.º 1/2, pp. 253-275.

Berry, Leonard L. (2000), "Cultivating Service Brand Equity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, N.º1, pp. 128-137.

Berry, L. L.; Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York, Free Press.

Berry, Leonard L. (1980), "Service Marketing is Different", *Harvard Business Review*, Vol. 30, pp.24-29.

Bloemer, J. e G. Odekerken-Schroder (2002), "Store Satisfaction and Store Loyalty explained by Customer-and-Store Related Factors", *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, Vol. 15, pp. 68-80.

Bloemer, J., Ruyter, K., Peeters, P. (1998), "Investigating Drivers of Bank Loyalty: The Complex Relationship Between Image, Service Quality and Satisfaction", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, N.º7, pp. 276-286, MCB University Press.

Bollen, K. (1989), *A Structural Equation with Latent Variables*, New York: Wiley.

Braradwaj, Sundar G.; Varadajan, P.Rajan; Fahy, John (1993), "Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions", *Journal of Marketing* Vol. 57, pp. 83-99.

Bridges, S. (1992): "A Schema Unification Model of Extensions of Brand", *Marketing Science Institute*, Report 92-123.

Côrte-Real, A., Brito, C.M, Perez, C., Azevedo, D., Machado, J., Mendes, M.O., Lencastre, M.O.M., D'Elboux S.M. (2007): *O Livro da Marca*, Publicações Dom Quixote, Lisboa.

Churchill, G. A. Jr. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI, pp. 64-73.

Colgate, M. e B. Lang (2003), "Positive and Negative Consequences of a Relationship Manager Strategy: New Zealand Banks and Their Small Business Customers", *Journal of Business Research*, Vol. 5864, pp. 1-10.

Davis, J. Charlene (2007), "A Conceptual View of Branding for Services", *Innovative Marketing*, Vol. 3, Issue 1, pp.7-14.

De Chernatony, Leslie D., Cottam, Susan (2006), "Why are All Financial Services Brands Not Great?", *The Journal of Product and Brand Management*, Santa Barbara, Vol.15, Issue.2, p.88-97.

De Chernatony, Leslie D., Dall'Olmo Riley, F. (1999) "Experts Views About Defining Services Brands and The Principles of Services Branding", *Journal of Business Research*, Vol. 46, N.º2, pp.181-92.

De Chernatony, Leslie D., McDonald, M. (1998), *Creating Powerful Brands in Consumer Service and Industrial Markets*, 2nd Edition, Butterworth-Heinemann, Oxford, U.K..

De Chernatony, Leslie D., Segal-Horn, Susan (2003), "The Criteria for Successful Services Brands", *European Journal of Marketing*, Vol.37 N.º7/8, pp.1095-1118.

De Chernatony, Leslie D., Segal-Horn, Susan (2001), "Building on Services, Characteristics to Develop Successful Service Brands", *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, pp.645-669.

Diamantopoulos, Adamantios e Judy A. Siguaw (2000), *Introducing LISREL -A Guide for the Uninitiated*, SAGE Publications, London.

Diamantopoulos, Adamantios, Schlegelmilch, Bodo (1997), *Taking to Fear Out of Data Analysis*, Cengage Learning Business Press, 1th Edition.

Dodds, William B., Monroe, Kent B., Grewal, Dhruv (1991), “Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyer’s product Evaluation”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, N.º3, pp. 307-319.

Dobree, James e Page, Anthony S. (1990), “Unleashing the Power of Service Brands in the 1990s”, *Management Decision*, Vol.28, N.º6, pp.14-28.

Dowling, G. R. e M. Uncles (1997), “Do Customer Loyalty Programs Really work?”, *Sloan Management Review*, Summer, pp. 71-82.

Erdem, T. y Swait, J. (1998): “Brand Equity as a Signaling Phenomenon”, *Journal of Consumer Psychology*, Vol. 7, N.º2, pp. 131-157.

Feldwick, P. (1996), “Do We Really Need Brand Equity”, *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, N.º1, pp. 9-28.

Gardner,B.B., e Levy,S.J. (1955), “The Product and The Brand”, *Harvard Business Review*, Nº 33, pp. 33-39, citado em Davis (2007).

Gronroos, C. (1988), “Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service Quality”, *Review of Business*, Vol. 9, N.º3, pp.10-13.

Grover, R. e Srinivasan, V. (1992), “Evaluating the Multiple Effects of Retail Promotions on Brand-Loyal and Brand-Switching Segments”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, February, pp. 76-89.

Guillame, L. (1993), “Le Capital de Marque. Perspectives et Elements d’Application dans le Domaine des Études de Marketing”, *Revue Française du Marketing*, Vol. 142/143, pp. 129-142.

- Guiltinan, J. P. (1989), “A Classification of Switching Costs With Implications for Relationship Marketing”, in Childers, T. L. e Bagozzi, R. P. (Eds), *Proceedings of AMA Winter Educators’ Conference: Marketing Theory and Practice*, AMA, Chicago, IL, pp. 216-220.
- Ha, Hong-Youl, Janda, S. e Muthaly, S., (2010), “Development of Brand Equity: Evaluation of Four Alternative Models”, *The Service Industries Journal*, Vol. 30, N.º6, June, pp. 911–928.
- Hair, J. F. Jr., R. E., Anderson, R. L. Tatham e W. C. Black (2005), *Análise Multivariada de Dados*, 5ª ed., Porto Alegre: Bookman.
- Hair, Joseph F., Rodolph E. Anderson, Barry J. Babin e William C. Black (2009), *Multivariate Data Analysis*, Prentice-Hall.
- Hellier, P.K., Geursen, G.M., Carr, R.A., Rickard, J.A., (2003), “Customer Repurchase Intention: A General Structural Equation Model”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, N.º 11/12, pp. 1762-1800.
- Hennig, T. T., K. Gwinner e D. Gremler (2002), “Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality”, *Journal of Service Research*, Vol. 4, N.º 3, pp. 230-247.
- Hill, Manuela Magalhães e Andrew Hill (2009), *Investigação por Questionário*, Edições Sílabo, Lisboa - Portugal.
- Hinshaw, Michael (2005), “A Survey of Key Success Factors in Financial Services Marketing and Brand Management”, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 10, N.º1, pp. 37-48.
- Holanda, Sandra Maria Monteiro (2008), “Os antecedentes da lealdade no contexto bancário: um estudo com clientes do segmento empresa”, Dissertação de Doutoramento em Organização e Gestão de Empresas, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Holt, D.B. (2003), “Brands and Branding”, *Harvard Business School Publishing*, N.º 11 (March) pp. 1-12.

Jacoby, J. e Keyner, D. B. (1973), “Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 10, N.º1, pp. 1-9.

Jacoby, J., Syzabillo, G. e Busato-Schach, J. (1977), “Information Acquisition Behaviour in Brand Choice Situations”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 3, N.º 4, pp. 209-216.

Javalgi, R.R. e Moberg, C.R. (1997), “Service Loyalty: Implications For Service Providers”, *Journal of Services Marketing*, Vol.57, N.º1, pp. 1-22.

Kamakura, W.A. y Russell, G.J. (1991): “Measuring Consumer Perceptions of Brand Quality Writer Scanner Data: Implications for Brand Equity”, *Mk Science Institute*, Report 91-122, Cambridge, MA.

Kapferer, Jean-Noel (1998), *As Marcas, Capital da Empresa: Criar e Desenvolver Marcas Fortes*, tradução Arnaldo Ryngeblum, 3ª edição, Porto Alegre, Bookman, 2003.

Keller, Kevin Lane (1993), “Conceptualization, Measuring and Management Customer-Based Brand Equity”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, (January), pp. 1-22.

Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*, 2ª ed., Pearson Prentice Hall, New Jersey.

Kelley, S.W., (2007) Customer Orientation of Bank Employees and Culture, *University of Kentucky*, Lexington, Kentucky, USA. pp. 25-29.

Klemperer, P. (1987), “Markets With Consumer Switching Costs”, *The Quarterly Journal of Economics*, Vol. 102, pp. 375-394.

Kotler, P. (2000), *Marketing Management – The Millennium Edition*, Prentice Hall, New Jersey.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. e Wong, V. (2002), *Principles of Marketing*, 3ª European Ed., Prentice Hall, London.

Kotler, Philip e Keller, Kevin Lane (2006), *Administração de Marketing*, tradução de Mónica Rosenberg, Brasil Ramos Fernandes, Cláudia Freire, 12ª edição, São Paulo, Pearson Prentice Hall.

Krishnan, Balaji; Hartline, Michael D. (2001), “Brand Equity: Is It More Important in Services?”, *The Journal of Services Marketing*, Vol.15, N.º 5. pp. 328-342.

Lam, Regan e Suzan Burton (2006), "SME Banking Loyalty (and Disloyalty): A Qualitative Study in Hong Kong", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24 Issue 1, pp. 37-52.

Leverin, A., Liljander, V. (2006), “Does Relationship Marketing Improve Customer Relationship Satisfaction and Loyalty?”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol.24, N.º 4, pp. 232-251.

Machado, Luísa M. P. R. (2005), *Determinantes do Valor da Marca: Um Estudo Exploratório no Subsector da Cerâmica Utilitária e Decorativa Portuguesa*, Dissertação de Mestrado em Ciências Empresariais, Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Coimbra.

Madill, J. J., L. Feeney, A. Riding, G. H. Haines (2002), “Determinants of SME Owner’s Satisfaction With Their Banking Relationships: a Canadian Study”, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 20, N.º 2/3, pp. 86-98.

Malhotra, N. K. (2001), *Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada*, 3 ed., Porto Alegre: Bookman.

Martensen, A., Grønholdt, L. (2010) “Measuring and Managing Brand Equity - A Study With Focus on Product and Service Quality in Banking”, *International Journal of Quality and Service Sciences*, Vol. 2, N.º 3, pp. 300-316.

Mattila, A. S. (2001), "Emotional Bonding and Restaurant Loyalty", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 42, N.º 6, pp. 73-79.

McGodrick, P. e E. Andre (1997), "Consumer Misbehavior", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 4, N.º 2, pp. 73-81.

Meidan, Arthur (1996), *Marketing Financial Services*, MacMillan Press, London.

Moriarty, R. T., R. C. Kimball e J. H. Guy (1983), "The Management of Corporate Banking Relationships", *Sloan Management Review*, Spring, pp. 3-15.

Motameni, Reza e Manuchehr Shahrokhi (1998), "Brand Equity Valuation: A Global Perspective", *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 7, N.º4, pp. 275-290.

Muckenberger, E. (2001), "O papel da satisfação, confiança e comprometimento na formação de intenções futuras de compra entre clientes com níveis de experiências diferenciados", *Anais do XXV ENANPAD*, Campinas, São Paulo.

Mudambi, S.M., Doyle, P. y Wong, V. (1997): "An Exploration of Branding in Industrial Markets", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, pp. 433-446.

Narayandas, D. (2005): "Building Loyalty in Business Markets", *Harvard Business Review*, Vol. 83, N.º 9, September, pp. 131-139.

Netmeyer, Richard G., Krishnam, Balaji Pullign, Chris, Wang, Guangping, Yagci, Mehmet Dwane Dean, Ricks, Joe e Wirth, Ferdinand (2004), "Developing and Validating Measures - Facets of Customer-Based Brand Equity", *Journal of Business Research*, Vol. 57, pp. 210-224.

O'Leary-Kelly, Scott W. e Robert J. Vokurka (1998), "The Empirical Assessment of Construct Validity", *Journal of Operations Management*, Vol. 16, N.º4, pp. 387-405.

O'Loughlin, Deirdre e Szmigin, Isabelle (2005), "Customer Perspectives on The Role and Importance of Branding in Irish Retail Financial Services", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 23, N.º1, pp.8-27.

Papasolomou, Ioanna; Vrontis, Demetris (2006), “Building Corporate Branding Through Internal Marketing: The Case of the UK Retail Bank Industry”, *The Journal of Product and Brand Management*, Santa Barbara, Vol.15, Issue 1, pp.37-47.

Patterson, P. G e D. Ward (2000), *Handbook of services marketing and management*, California: Sage Publications.

Pestana, M.H. e Gageiro, J.N. (2005), *Análise de Dados para Ciências Sociais - A Complementaridade do SPSS*, 4ª Edição, Edições Silabo, Lisboa.

Petruzzellis, L, S. Romanazzi e A.R. Gurrieri (2008), “Loyalty and Customer Satisfaction in Retail Banking: The Role of Social Network”, *Proceedings of 7th International Congress Marketing Trends*, Paris-Venice Marketing, Venice.

Prado, P. H. M. (2006), “Programas de Fidelidade, Satisfação, Qualidade do Relacionamento e Lealdade entre Clientes e Supermercados”, *Anais do XXX ENANPAD*, Salvador, Bahia.

Rao, A.R. e Monroe, K.B. (1989), “Causes and Consequences of Price Premiums”, *Journal of Business*, Vol. 69, N.º4, pp. 511-535.

Reichheld, F. F. e W. E. Sasser (1990), “Zero Defections: Quality Comes to Service”, *Harvard Business Review*, Vol. 69, N.º 1, pp. 105-111.

Rio, A.B.; Vasquez, R. e Iglesias, V. (2001), “The Role of The Brand Name in Obtaining Differential Advantages”, *Journal of Product & Brand Management*, Vol.10, nº 7, pp.452-65.

Rossiter, J. R. e L. Percy (1987), *Advertising and Promotion Management*, New York: MCGraw-Hill.

Rubinstein, H. (1996), “Brand First Management”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 12, N.º 4, pp. 269-280.

Sánchez, M. M. G. S. e Rodríguez, I. B. (2009) “Análisis Del Valor de Marca de la entidades financeiras: el efecto halo y el modelo de eleccion discreta”, *Universidad da Cantábria, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 15, N.º 2, pp. 25-42.

Santos, Carlos José M. G., (2009) “Marcas Bancárias: Fatores Determinantes do *Brand Equity* na Indústria Bancária em Portugal, Tese de Mestrado, Universidade Técnica de Lisboa – Instituto Superior de Economia e Gestão, Lisboa.

Saunders, J. e Watters, R. (1993), “Branding Financial Services”, *The International Journal of Bank Marketing*, Vol 11, N.º6, pp.32-39.

Schiffman, L. G. e L. L. Kanuk (2004), *Consumer Behavior*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

Serra, E.M., Gonzalez, J.A.V. (1998), *A Marca – Avaliação e Gestão Estratégica*, Editorial Verbo, Lisboa.

Sheth, J.N., Sisodia, R.S. (1995) “Improving Marketing Productivity”. In: Heilbrunn, J. (ed.), *Encyclopedia of marketing for the year 2000*. Chicago: American Marketing Association/NTC.

Simon, C.J. e Sullivan, M.W. (1993), “The Measurement and Determinants of Brand Equity: a Financial Approach”, *Marketing Science*, Vol.12 N.º1, pp 28-52.

Smith, Anne M. (1993), "Service Quality: Relationships between Banks and their Small Business Clients", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7 Iss: 5, pp.28 – 35.

Smith, D.C. and Whan Park, C. (1992), “The effects of brand extensions on market share and advertising efficiency”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, August, pp. 296-313.

Smith, J.W. (1991), “Thinking About Brand Equity and the Analysis of Customer Transactions”, *ARF Third annual advertising and promotion wokshop*, February, pp. 5-6.

Srivastava, R.K. e Shocker, A.D. (1991), “Brand Equity: A perspective on its Meaning and Measurement”, *Marketing Science Institute*, Report n.º 91-124, Cambridge, MA.

Storbacka, K., T. Strandvik e C. Gronroos (1994), “Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, N.º 5, pp. 21-38.

Taylor, Steven A.; Hunter, Gary L.; Lindberg, Deborah L. (2007), “Understanding (customerbased) brand equity in financial services”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 21, N.º 24, pp. 241- 252.

Thakor, M.V. e Kholi, C:S. (1996), “Brand Origin: Conceptualization and Review”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 15, N.º 3, pp. 27-42.

Thunman, Carl G. (1993), "Corporate Banking: Services and Relationships", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 10 Issue 2, pp.10 – 16.

Turnbull, Peter W. e Michael J. Gibbs (1993), "Marketing Bank Services to Corporate Customers: The Importance of Relationships", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 5, Issue 1, pp. 19 - 26.

Turnbull, Peter W. e Michael J. Gibbs (1989), "The Selection of Banks and Banking Services among Corporate Customers in South Africa", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 7 Issue 5, pp.36 - 39.

Vanausdeln, Michael (Aug 2003), “Within every success brand customers see themselves”, *USbanker, New York*, Vol.113, pp.58.

Veloutsou, Cleopatra; Daskou, Sofia; Daskou, Antonia (2004), “Are the determinants of bank loyalty brand specific?”, *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 9, pp.113-125.

Vincent, Lynn; Campbell, Mike (Feb. 1999), “Branded for Life”, *Bank Marketing*, Washington, Vol. 31, pp 29-34.

Washburn, Judith H.; Plank, Richard E. (2002), "Measuring brand equity: An evaluation of a consumer-based brand equity scale", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10, N.º1, pp.46-61.

Watson, Ian (1993), "Managing the Relationships with Corporate Customers", *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 4, N.º 1, pp. 19-34.

Winstanley, M. (1997), "What drives customer satisfaction in commercial banking?", *Commercial Lending Review*, Vol. 12, N.º 3, pp. 36-42.

Wood, P. (1996), "Business services, the management of change and regional development in the UK: a corporate client perspective", *Transactions of the Institute of British Geographers*, New Serie, Vol. 21, N.º 4, pp. 649-665.

Yoo, Boonghee; Donthu, Naveen; Lee, Naveen (2000), "An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity", *Academy of Marketing Science, Journal*; Spring 2000; Vol. 28, N.º 2, pp 195-211.

Yoo, Booghee e Naveen Donthu. (2001), "Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale", *Journal of Business Research*, Vol. 52, N.º 1, pp. 1-14.

Yoo, Boonghee; Donthu, Naveen (2002), "Testing cross-cultural invariance of the brand equity creation process", *The Journal of Product and Brand Management*; Vol. 11, N.º6/7, pp 380-398.

Zeithaml, Valarie A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing* Vol. 52, pp. 2-22.

Anexo – Questionário

Questionário

Este questionário destina-se a identificar as principais causas de fidelização das empresas ao sector bancário e integra a tese de Mestrado em Gestão Comercial da Faculdade de Economia da Universidade do Porto.

Caso a sua empresa seja cliente de um Banco, agradeço que responda ao seguinte questionário. É importante que, frequentemente, estabeleça contacto com o(s) Banco(s). As informações obtidas serão tratadas com o máximo de sigilo. Obrigado!

1. Com quantos bancos trabalha? _____

2. Identifique qual o principal Banco com que trabalha (selecione apenas 1):

- | | | |
|---|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Caixa Geral de Depósitos | <input type="checkbox"/> Santander | <input type="checkbox"/> Banco Popular |
| <input type="checkbox"/> BES | <input type="checkbox"/> Banif | <input type="checkbox"/> Caixa de Crédito Agrícola Mutuo |
| <input type="checkbox"/> Millennium BCP | <input type="checkbox"/> BPI | <input type="checkbox"/> Barclays Bank |
| <input type="checkbox"/> Montepio Geral | <input type="checkbox"/> Outro _____ | |

3. Há quanto tempo trabalha com esse Banco?

- ☐ < 1 ano
 ☐ 1 – 3 anos
 ☐ 4 – 6 anos
 ☐ 7 – 9 anos
 ☐ > 10 anos

4. Que tipo de operações de crédito a sua empresa já contratou com esse Banco?

- ☐ Crédito de longo prazo para investimentos
☐ Crédito de curto prazo
☐ Não contratou nenhum tipo de crédito

5. Considerando o principal Banco da sua empresa, indique de 1 a 7, em 1 significa discordo totalmente e 7 concordo totalmente, o seu grau de concordância em relação às seguintes questões relativas ao **principal banco** com que a empresa trabalha:

5.1. Tendo em conta o principal Banco da empresa , diria:	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo			Concordo			
	Totalmente			Totalmente			
Ocorrem-me facilmente algumas características do principal Banco							
Lembro-me rapidamente do símbolo ou logótipo do principal Banco							
Tenho facilidade em, mentalmente, visualizar o principal Banco							
O principal Banco é uma instituição sólida							

5.2. Pensando no principal Banco da empresa , diria:	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo					Concordo	
	Totalmente			Totalmente			
Reconheço a imagem do principal Banco							
Consigo distinguir o principal Banco face aos restantes							
Conheço bem o principal Banco							

5.3. Em relação ao principal Banco da empresa , diria:	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo					Concordo	
	Totalmente			Totalmente			
A qualidade esperada nos serviços do principal Banco é muito elevada							
A possibilidade do principal Banco oferecer soluções ajustadas às necessidades da empresa é muito elevada							
A probabilidade do principal Banco ser de confiança é muito elevada							
A empresa aprecia o serviço prestado pelo principal Banco							
De uma forma geral, a empresa está satisfeita com o principal Banco							
A empresa fez a escolha certa quando decidiu ser cliente do principal Banco							

5.4.No que se refere ao principal Banco da empresa , diria:	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo					Concordo	
	Totalmente			Totalmente			
O principal Banco tem Agências próximo das instalações da empresa							
O principal Banco tem uma boa oferta de produtos aforro							
O principal Banco tem uma boa oferta de produtos financeiros / crédito							
O principal Banco está sempre atento aos últimos avanços tecnológicos (<i>homebanking</i> ,...)							
O serviço <i>homebanking</i> é inovador estando sempre a integrar novos produtos e serviços.							

5.5. Relativamente ao gestor de conta da empresa no principal Banco , diria:	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo					Concordo	
	Totalmente					Totalmente	
O Gestor tem disponibilidade para atender a empresa							
O Gestor comunica com a empresa (telefone, e-mail, visita)							
O Gestor entende as necessidades financeiras da empresa							
O Gestor é rápido a responder aos pedidos da empresa							
Tenho uma relação amigável com o Gestor da empresa							

5.6. Pensando na relação futura da empresa com o principal Banco , diria:	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo					Concordo	
	Totalmente					Totalmente	
A empresa vai manter a conta no principal Banco							
A empresa vai recomendar o principal Banco a outras empresas com quem se relaciona							
A empresa vai aumentar o envolvimento/grau de concentração de recursos no principal Banco							
A empresa vai elogiar o principal Banco							
O principal Banco é a primeira escolha da empresa							

5.7. Pensando na marca do principal Banco , diria:	1	2	3	4	5	6	7
	Discordo					Concordo	
	Totalmente					Totalmente	
Faz sentido adquirir produtos e serviços do principal Banco, em detrimento de produtos similares de outros Bancos							
Ainda que outro Banco tivesse as mesmas características que o principal Banco, a empresa continuava a preferir os produtos e serviços do principal Banco							
Se existir outro Banco tão bom quanto o principal Banco, a preferência recai sobre o principal Banco							

Se outro Banco for exactamente igual ao principal Banco, parece mais inteligente escolher o principal Banco							
---	--	--	--	--	--	--	--

6. Caracterização geral da Empresa

6.1. Qual o principal sector de actividade da sua empresa?

☐ Agricultura ☐ Industria ☐ Serviços

6.2. Em que região de Portugal Continental se situa?

☐ Norte ☐ Centro ☐ Sul

6.3. Há quanto tempo a empresa está no mercado?

☐ 1-2 anos ☐ 3-5 anos ☐ 6-10 anos ☐ 11-19 anos ☐ > 20 anos

6.4. Quantos funcionários tem a empresa?

☐ Até 10 ☐ 10-49 ☐ 50-99 ☐ > 100

6.5. Qual o Volume de Negócios da empresa no ultimo ano (2010)?

☐ < 500.000€ ☐ 500.000€ - 2.500.000€ ☐ 2.500.000€ - 5.000.000€ ☐ >5.000.000€